

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío Nuevo Chirimoto - distrito de Omia, Provincia de Rodríguez de Mendoza – región Amazonas 2019.

**Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con
mención en: Gerencia Educativa Estratégica**

Investigador : *Flores Reyes Víctor Hugo*

Asesor : *Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.*

Lambayeque – Perú

2022

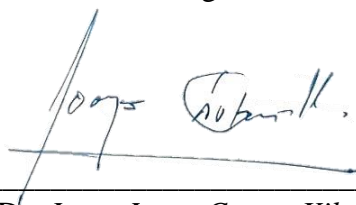
**Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío Nuevo Chirimoto - distrito de Omia
Provincia de Rodríguez de Mendoza – región Amazonas 2019.**

Tesis Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con
mención en: Gerencia Educativa Estratégica

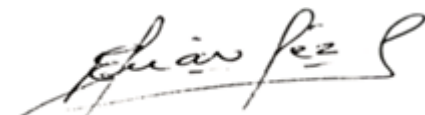

Lic. Flores Reyes Víctor Hugo

Bach. Víctor Hugo Flores Reyes

Investigador



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Presidente



Mg. Sc. Evert José Fernández Vásquez
Secretario



Dr. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Vocal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 277-VIRTUAL

Siendo las 09:00 horas del día miércoles 20 de abril de 2022; se reunieron via online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/ztp-kaq-qhmp>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1035-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha 20 de agosto de 2021, integrado por:

Presidente	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Secretario	: Mg. José Evert Fernández Vásquez
Vocal	: Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 18331, CASERÍO NUEVO CHIRIMOTO - DISTRITO DE OMIA PROVINCIA DE RODRÍGUEZ DE MENDOZA REGIÓN AMAZONAS"** presentada(o) por el/la tesista **FLORES REYES VICTOR HUGO**, para obtener el **GRADO ACADEMICO DE MAESTRO** en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO.

Siendo las 10.20 AM horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
PRESIDENTE

Mg. José Evert Fernández Vásquez
SECRETARIO

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
VOCAL

OBSERVACIONES:.....
.....
.....
.....
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de Investigación y de sus Informes de Investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

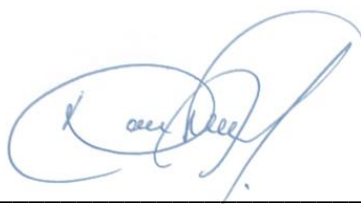
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, *Flores Reyes Víctor Hugo* investigador principal, y el Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón asesor del trabajo de investigación **“Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío Nuevo Chirimoto - distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – región Amazonas 2019.”** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 de abril de 2021


Lic. Flores Reyes Víctor Hugo

Flores Reyes Víctor Hugo
Investigador principal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de investigación
a Dios, ya que, gracias a él, he
logrado culminar la maestría.

A mis padres María y Marcelino
por haberme forjado como la persona
que soy en la actualidad, ya que
muchos de mis logros se los debo a ustedes.

A mi esposa Melisa y a mi hijo Thiago
por su apoyo incondicional y por ser el motivo
de seguir luchando para lograr mis metas.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto donde me encuentro, del mismo modo agradecerle a mi asesor Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón, a quien le debo gran parte de mi aprendizaje y mi gusto a la investigación, a mis padres María y Marcelino, a mi esposa Melisa y a mi hijo Thiago por su apoyo, paciencia y sus consejos para hacer realidad esta tesis.

ÍNDICE

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
CAPITULO I:	
Diseño teórico	
1.1 Antecedentes de estudio	14
1.2. Base teórica	16
1.2.1. Bases teórico científicas	16
1.2.1.1. <i>Qué es el Líder:</i>	16
1.2.1.2. Tipos de líderes	17
1.2.1.3. Características de un líder	17
1.2.1.4. Líder y liderazgo	18
1.2.1.5. Líder y jefe	18
1.2.1.6. Las siete cualidades de liderazgo más importantes	19
1.2.1.7. Liderazgo	21
1.2.1.8. Liderazgo Transformacional	23
1.2.1.9. Liderazgo en la organización	24
1.2.1.10. Teorías de Liderazgo	24
1.2.1.11. Teoría X	25
1.2.1.12. Teoría Y	25
1.2.1.13 Teoría de los Sistema de Likert	26
1.2.1.14. Teoría de Contingencia	27
1.2.1.15 Liderazgo Situacional	28
1.2.1.16. Liderazgo Transformador	30
1.2.1.17. Liderazgo Transaccional	32
1.2.1.18 <i>Liderazgo en las instituciones educativas</i>	32
1.2.1.18.1. La Competencia de Liderazgo en los Directores de las instituciones educativas	34
1.2.1.18.2 Competencia Profesional	35
1.2.1.18.3 <i>Competencia profesional de Liderazgo</i>	35
1.2.1.18.4. Las competencias emocionales básicas de dirección	36
1.2.1.19 Liderazgo y dirección de centros educativos:	37
1.2.1.19.1. El liderazgo educativo	37
1.2.1.19.2. La dirección de un centro educativo	38
1.2.1.19.3. Características fundamentales que debe tener el director de una escuela innovadora:	39
1.2.1.19.4. Nuevos retos en los centros educativos	40
1.2.2. Relaciones Interpersonales	41
1.2.2.1. <i>Relaciones laborales</i>	42
1.2.2.2 <i>Las relaciones personales</i>	44
1.2.2.2.1. Características de las relaciones	45
1.2.2.2.2 Primero la relación, luego el cariño	45
1.2.3. Teorías de las relaciones interpersonales	47
1.2.3.1. Teoría de la penetración social	47
1.2.3.2. Teoría de la reducción de incertidumbre	48
1.2.3.3. Teoría del intercambio social	50
1.2.3.4. Teoría de las dialécticas relacionales	51
CAPÍTULO II.	
Métodos y materiales.	53
2.1. Tipo de Investigación	53
2.2. Diseño de investigación:	54
2.3. Instrumentos de recolección de datos.	54
CAPITULO III.	
Resultados y discusión.	55

3.1. Análisis e interpretación de los datos.	55
3.2 Propuesta de programa de gestión de liderazgo	59
3.2.1. Presentación:	59
3.2.2. Justificación.	59
3.2.3. Objetivos:	60
3.2.3.1. Generales:	60
3.2.3.2. Específicos	60
3.2.4. Propuesta:	60
Talleres:	61
3.2.4.1. Taller de liderazgo.	61
3.2.4.2. Taller de la comunicación asertiva	64
3.2.4.3. Taller para desarrollar la inteligencia emocional.	72
3.2.4.4. Taller para desarrollar la inteligencia interpersonal	76
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	82
Direcciones electrónicas.	85
Anexo 01	87

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla Nª 01</i>	Ficha de observación	52
<i>Tabla Nª 02</i>	La comunicación afectiva	58
<i>Tabla Nª 03</i>	Metas y expectativas	58
<i>Tabla Nª 04</i>	Asumir responsabilidades.	59
<i>Tabla Nª 05</i>	Tolerar errores.	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 01	28
<i>Figura N°1 02</i> Diseño de investigación	50

RESUMEN

La presente investigación científica trata sobre las relaciones interpersonales que existe entre los docentes de la I. E. 18331 – José Carlos Mariátegui, de la región Amazonas. En el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existiera una buena gestión de liderazgo y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serían las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. En tal sentido se observó que en la institución educativa N° 18331, no hay buenas relaciones interpersonales.

Frente a esta situación dio lugar a la pregunta ¿De qué manera influye el programa de gestión de liderazgo, para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de I. E. N° 18331, del caserío de Nuevo Chirimoto, distrito de Omia, provincia Rodríguez de Mendoza, región Amazónica 2019? Para responder a esta pregunta se planteó como objetivo general, Proponer un programa de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331.

Se consideró realizar una investigación descriptiva – propositiva, porque describe la realidad del problema que se presenta en la institución educativa y propone contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331. Se realizó con una muestra de 24 entre docentes y directivos. La evidencia se recogió mediante la aplicación de una ficha de observación compuesta por 21 preguntas con 3 criterios a evaluar.

Se llegó a la conclusión de que la mayoría de los docentes y directivos no mantienen buenas relaciones interpersonales, por ende, se elaboró un marco teórico con las teorías de liderazgo y de las relaciones interpersonales que den sustento a la propuesta de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la IE N° 18331.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo y relaciones interpersonales

ABSTRACT

The present scientific research deals with the interpersonal relationships that exist between the teachers of the I. E. 18331 - José Carlos Mariátegui, from the Amazonas region. In the global, national and local context there is a marked concern to improve interpersonal relationships in order to achieve institutional objectives. If there were good leadership management and good interpersonal relationships among workers in educational organizations, there would be greater chances that it would offer a quality service to the population. In this sense, it was observed that in educational institution No. 18331, there are no good interpersonal relationships.

Faced with this situation, it gave rise to the question: How does the leadership management program influence, to contribute to the improvement of interpersonal relationships of the teachers of I. E. N ° 18331, of the Nuevo Chirimoto village, district of Omia, province Rodríguez de Mendoza, Amazon region 2019? To answer this question, the general objective was to propose a leadership management program to contribute to the improvement of the interpersonal relationships of the teachers of the I.E. No. 18331.

It was considered to carry out a descriptive - purposeful investigation, because it describes the reality of the problem that occurs in the educational institution and proposes to contribute to the improvement of the interpersonal relationships of the teachers of the I.E. N° 18331. It was carried out with a sample of 24 teachers and managers. The evidence was collected by applying an observation sheet made up of 21 questions with 3 criteria to be evaluated.

It was concluded that the majority of teachers and managers do not maintain good interpersonal relationships, therefore, a theoretical framework was developed with the theories of leadership and interpersonal relationships that support the leadership management proposal to contribute in the improvement of the interpersonal relations of the teachers of the IE N° 18331.

KEY WORDS: Leadership and interpersonal relationships

INTRODUCCIÓN

El desafío más complejo sigue siendo concebir y promover el desarrollo de un nuevo modelo de centro educativo a través de la imagen de un cuadro dirigente, que encarna muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores, teniendo en cuenta la importancia de las buenas relaciones interpersonales dentro de la comunidad. La educación es una tarea difícil, en este caso, el futuro de la organización dependerá de la capacidad de capacitar adecuadamente a sus miembros de acuerdo con los requerimientos del nuevo entorno institucional.

Lo importante es que el director de una institución educativa debe ser consciente de su rol de líder, debe inspirar respeto y debe ganarse el apoyo de aquello en lo que insiste, defiende y cómo contactar a sus colaboradores. El líder tiene poder no porque tenga autoridad legal, sino porque representa, expresa y difunde los valores organizacionales que representan las más altas aspiraciones de sus integrantes. El liderazgo es influencia, es el proceso de influir en las personas para que intenten con buenas intenciones y entusiasmo lograr los objetivos del equipo.

Los líderes no solo deben inspirar a los socios para que cumplan sus propios objetivos y necesidades personales, sino que también deben mantener buenas relaciones interpersonales mientras logran los objetivos esperados de la organización. Un estilo de liderazgo que funciona en un lugar puede no funcionar en otro, dependiendo de la organización, las personas y la misión. El liderazgo es un nuevo concepto de gestión que puede movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los humanos, para completar las tareas.

El liderazgo mejora las relaciones interpersonales y la calidad del trabajo al promover la comunicación, el compromiso y la capacidad de los grupos sociales para lograr la calidad general. Por tal razón surgió la pregunta ¿De qué manera influye el programa de gestión de liderazgo, para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de I. E. N° 18331, del caserío de Nuevo Chirimoto, distrito de Omia, provincia Rodríguez de Mendoza, región Amazonas 2019? Para responder a esta pregunta se planteó como objetivo general, Proponer un programa de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331.

Se consideró realizar una investigación descriptiva – propositiva, porque describe la realidad del problema que se presenta en la institución educativa y propone contribuir en

la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331. La investigación está compuesta por tres capítulos fundamentales.

El capítulo I, se refiere al diseño teórico y comprende los antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos básicos y definición de variables de estudio, En el capítulo II, aborda la metodología de investigación: Tipo, diseño, población y muestra, técnicas e instrumento para la recolección de datos. En el capítulo III, contiene la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, se explica la información recopilada y se propone un programa de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I. E. N ° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto, distrito de Omia, Provincia Rodríguez de Mendoza, región de Amazonas -2019.

I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de estudio

Este trabajo de investigación titulado **“Propuesta de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío Nuevo Chirimoto - distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – región Amazonas 2019.”** tiene como antecedentes a los siguientes trabajos:

Aguado, J., (2012) en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación “Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes” planteó como objetivo, determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes, en la ciudad de Lima con una muestra de 57 docentes, utilizando un diseño de investigación descriptivo - correlacional, utilizó el Cuestionario de clima organizacional; concluye que, existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Castillo, M., (2011), en su tesis titulada “El Clima Organizacional de una empresa comercial de la Zona Centro de Tamaulipas, México: Estudio de caso MULTI” plantea como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa MULTI y sus dimensiones, con una muestra de 56 empleados y utilizó un diseño descriptivo donde aplicó un cuestionario como instrumento y concluye que se cumple con el objetivo de investigación trazado en el presente estudio, y en seguida se presentan las reflexiones sobre las características del clima organizacional de la empresa analizada por cada una de las dimensiones del fenómeno de análisis. De manera general, en la dimensión de estructura organizacional se observa una buena percepción de los empleados, puesto que en un porcentaje importante de cada reactivo presentado en sentido afirmativo, se expresó por los encuestados con un valor alto en la escala de medición, que va de acuerdo a muy de acuerdo. Esto permite valorar que los empleados perciben bien a la empresa en esta dimensión.

Segredo, A., (2013), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, plantea como objetivo reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, concluye que los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Pérez, N. y Tenazoa Rivera, P., (2015) en su tesis titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”, Iquitos, plantea como objetivo Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, con una muestra de 107 trabajadores y utilizó un diseño no experimental – transeccional donde aplicó el cuestionario como instrumento y concluye que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Pelaes, O., (2010) en su tesis “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, plantea el objetivo determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes, con una muestra de 200 empleados y utilizó un diseño correlacional, utiliza un cuestionario como instrumento y concluye que se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

1.2.1.1. *Qué es el Líder:* (por Jaime Asnai González, Managing Director Page Group)

Un líder es un director, persona a cargo, un grupo social u otra comunidad. Se considera líder a una persona que puede inspirar, motivar e influir en el comportamiento o la forma de pensar de los miembros del equipo, con el propósito de realizar intereses comunes.

El líder tiene la función de transmitir la visión global y comprensiva, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas para lograr los objetivos establecidos. Si bien se pueden encontrar obstáculos y crisis en el proceso de avance, aún fomentan y salvaguardan los intereses del grupo. A lo largo de la obra, intensificar las incidencias y corregir las desviaciones cuando sea necesario. Del mismo modo, los líderes deben aprovechar al máximo el potencial de sus empleados y asignar funciones a todos.

Los líderes pueden elegirse espontáneamente o imponerse. Sobre este punto, se pueden observar líderes tanto legales como ilegales. El líder legal o formal es seleccionado por la organización de acuerdo con los procedimientos legales normales. Por ejemplo, el líder de un equipo deportivo es votado por todo el equipo, mientras que el líder del equipo deportivo es elegido por todo el equipo deportivo. Los líderes ilegales o informales ganan poder violando la ley.

Por otro lado, el término líder se refiere al equipo o atleta que lidera una competencia deportiva. Los sinónimos de líder son: guía, líder, cabecilla, representante, superior, etc. Finalmente, la palabra líder proviene del inglés *leader*, que significa "guía", y consta de dos palabras: el *leader* expresado como "directo" y el sufijo *er* significa "el agente que realiza la acción".

1.2.1.2. Tipos de líderes

La característica de un líder democrático es permitir que el grupo participe en la toma de decisiones y escuchar atentamente las opiniones de todo el equipo. El líder democrático busca los intereses del grupo, ayuda y guía a sus trabajadores, y delega las funciones a todos, porque cree en sus capacidades y, en un punto muy importante, puede establecer un sentido de pertenencia al grupo.

- Lo que se opone a un líder democrático es un líder autoritario o autocrático, porque es considerado el único líder capaz con el derecho y el poder de tomar decisiones sin considerar las opiniones del grupo.
- Un líder carismático cuya principal característica es inspirar el entusiasmo de su equipo de trabajo.
- Un líder natural que nunca ha experimentado el proceso de desarrollar habilidades y cualidades, pero siempre tiene las características básicas de un líder, como se describe en este artículo. Por ejemplo: Mahatma Gandhi.
- Líder Laissez-faire-Exile, término de origen francés que significa "déjalo pasar" o "déjalo ser". Este tipo de líder no interfiere con la gestión porque se basa en el hecho de que las personas que trabajan sin la supervisión de nadie se desempeñarán bien y solo actuarán cuando sea necesario, con el menor control o inspección posible

1.2.1.3. Características de un líder

Un líder posee varias características entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Carismático.
- Capacidad de comunicarse.
- Capacidad de definir metas y objetivos.
- Capacidad de influenciar a sus subordinados a través de sus comportamientos y pensamientos.
- Disciplinado.

- Habilidad para manejar las emociones y sentimientos.
- Innovador.
- Paciente.
- Respetuoso.

1.2.1.4. Líder y liderazgo

Los términos líder y liderazgo están relacionados con sus definiciones. Esto se debe a que el liderazgo es la condición para que una persona se convierta en líder y lidere un grupo de personas e influya positivamente en los pensamientos y el comportamiento. El liderazgo permite a los líderes desarrollar nuevas habilidades o características y guiar a un grupo de personas para lograr los objetivos establecidos, logrando así el éxito de la empresa.

Un líder es alguien que tiene la capacidad de analizar los pros y los contras de la gestión de los subordinados, y de esta manera diseñar un plan estratégico para apoyar la eficiencia y comunicarse para superar el fracaso. En una organización, el tema del liderazgo es muy importante porque está relacionado con el éxito o el fracaso, es decir, si se logran las metas marcadas, para que la empresa pueda lograr ventas, producción y activos.

1.2.1.5. Líder y jefe

La persona que decora a imagen del jefe es el superior de la institución u oficina y tiene derecho a ordenar y exigir obediencia. A su vez, el líder quiere motivar a su equipo de trabajo para lograr las metas establecidas y desarrollar habilidades sobresalientes.

Fecha de actualización: 13/12/2019. Método de cotización: "Líder". En: Meanings.com Sitio web: <https://www.significados.com/lider/> Fecha de consulta: 28 de febrero de 2020, 09:42 am

1.2.1.6. Las siete cualidades de liderazgo más importantes (por Jaime Asnai González, Managing Director Page Group)

El objetivo de un **buen líder** es conseguir que el equipo trabaje de manera efectiva tanto individualmente como grupal. Su figura es clave para que el departamento funcione. En muchas ocasiones esta tarea se convierte en un auténtico reto: el equipo está formado por personas heterogéneas, con intereses propios y conocimientos diferenciados. Por ello, **el líder** debe defender la independencia del empleado, apoyándole en el uso de todo su potencial y creatividad y estimulando su sentimiento de pertenencia para crear un verdadero equipo.

1. Establecer metas y expectativas es esencial para que el equipo logre metas comunes en conjunto.

Una persona que se dirige hacia una meta clara y fija, se aplicará con mayor determinación porque sabe lo que se espera de él. Por eso, se vuelve imprescindible que un líder les transmita a sus equipos cuál es la misión, la visión y la estrategia. Puedes empezar estableciendo una meta ambiciosa a largo plazo y, poco a poco, segmentando tareas más pequeñas con resultados más inmediatos que motivarán a tu equipo y harán que no desvíen la mirada del objetivo.

2. Inversores en el talento

Es la variable más importante y valiosa en cualquier organización. Por tanto, si quieres a alguien que esté preparado, debes invertir en su educación y formación. Primero debes elegir aquellos perfiles que creas que tienen potencial en esas áreas y departamentos, estos perfiles te ayudarán a lograr tus objetivos, y una vez que se conviertan en parte de tu equipo debes invertir en ellos para que puedan seguir evolucionando continuamente. desarrollarse y crecer. Profesional y trabajar con ellos para desarrollar la organización hacia los objetivos marcados. Las personas con habilidades de liderazgo pueden identificar habilidades especiales y saber cómo utilizar estas habilidades en beneficio de la empresa.

3. Potenciar el talento

Es importante tener un plan de carrera para todas las personas con las que trabaja. Mejore el desempeño con ellos e informe honestamente sus fortalezas y áreas de mejora. Por otro lado, los talentos suelen tener ambiciones al mismo tiempo, por lo que retener talentos no siempre es fácil. Por lo tanto, es muy importante cuidar y motivar a los empleados talentosos. Otro elemento básico de la promesa es que esto solo se puede lograr mediante una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores. Esto los llenará de motivación y satisfacción.

4. La comunicación, clave para liderar de forma efectiva

Es esencial hacer de la comunicación del trabajo un elemento esencial para brindar valor a su equipo. La clave es comunicarse de forma transparente, clara y concisa. Sin embargo, este flujo de comunicación e información no puede ser unilateral. Los buenos líderes siempre están abiertos a las preocupaciones de los empleados. Cuando hablamos de los líderes de hoy y de mañana, la comunicación y el liderazgo van de la mano.

5. Escucha activa

La escucha activa incluye observación e indagación, flexibilidad y autoconfianza, apertura y determinación. No solo hay que entender las necesidades del equipo, sino también escuchar activamente sus opiniones, es decir, recoger todas sus ideas y aportes y ponerlas en práctica. Cuando hay una escucha activa en el equipo, los miembros comprenderán y comprenderán mejor las razones de su trabajo. Amplían su visión y dirección de acuerdo con sus estrategias y metas.

6. El entusiasmo y el espíritu de superación

Son valores imprescindibles para cualquier líder que quiera ser una figura de referencia en el equipo. Para hacer esto, necesita crear un grupo de trabajo que sea saludable, optimista, interesante y al mismo tiempo ambicioso y desafiante. Motivar y motivar a sus empleados y aumentar su entusiasmo por el proyecto es una de las habilidades más importantes y la clave del éxito. Un empleado positivo es un buen

empleado. Cuanto más comprenda sus habilidades y esté más abierto a ellas, más éxito tendrá como líder.

7. Predicar con el ejemplo

Einstein dijo: "Un ejemplo no es el mejor método de enseñanza, es el único método". Esta oración es particularmente significativa cuando se trata de la relación entre el líder y el equipo. Debes ser el primero en trabajar duro, asumir la responsabilidad de apoyar tu puesto y hacerlo de forma honesta, ética y veraz. No finjas que no eres tú. El liderazgo también puede verse como la capacidad de transferir responsabilidades y delegar tareas. Quienes transfieran la responsabilidad a los empleados los motivarán y garantizarán su lealtad.

1.2.1.7. Liderazgo.

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía.

Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una familia, una organización, un equipo de fútbol, entre otros. En algunos casos, los miembros del grupo solo acatan las órdenes del líder, en otros ayudan a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando.

Las habilidades de un líder son variadas y son la clave para generar una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas. El líder suele tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, luego gestiona y evalúa.

Líder también es aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o que impone respeto, se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan superioridad para desempeñar un papel. El líder sobresale en algún aspecto (título, experiencia, conocimientos, desempeño) y suele ser un modelo a seguir para el resto de sus pares.

Algunos expertos plantean que el liderazgo es solo uno y que, como los líderes son personas con diversas características, eso los hace distintos. Otros afirman que hay varios tipos de liderazgo con diferentes características.

Tipos de liderazgo

Según Max Weber:

- ❖ **Líder carismático.** Entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- ❖ **Líder tradicional.** Hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social
- ❖ **Líder legítimo.** Adquiere el poder a través de caminos legales; es lo contrario al “líder ilegítimo” que obtiene el poder por vías ilegales.

Según la formalidad de su elección:

- ❖ **Líder formal.** Es elegido como líder en un grupo u organización y tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.
- ❖ **Líder informal.** No es elegido directamente como líder, por lo que no tiene una autoridad, pero es seguido por el resto de los miembros del grupo por su carisma y su capacidad de motivación.

Según la relación con sus seguidores:

- ❖ **Líder dictador.** Impone su autoridad y sus decisiones sin dejar espacio para el diálogo; fuerza sus ideas y puntos de vista al grupo.
- ❖ **Líder autocrático.** Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo.
- ❖ **Líder democrático.** Alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas.
- ❖ **Líder onomatopéyico.** Guía al grupo y lo motiva a través de onomatopeyas para generar entusiasmo y fidelizar a los miembros.
- ❖ **Líder paternalista.** Toma las decisiones y establece el camino a seguir, trabaja en base a resultados e impone un sistema de premios y castigos para incentivar a los miembros.

- ❖ **Líder liberal.** Deja el poder de decisión y el cumplimiento de las funciones en manos de los miembros, ya que confía en el equipo y da su apoyo.

Según la influencia que ejerce sobre los seguidores:

- ❖ **Líder transaccional.** Busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.
- ❖ **Líder transformacional.** Motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.
- ❖ **Líder auténtico.** Conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.
- ❖ **Líder lateral.** Tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación y guía al grupo.
- ❖ **Líder longitudinal.** Utiliza la autoridad y el poder que le da tener un puesto jerárquico al de sus seguidores.

1.2.1.8. Liderazgo Transformacional

En 1978, James Mac Gregor Burns introdujo el término "liderazgo transformacional" en un estudio descriptivo de líderes políticos. Burns definió el liderazgo transformacional como "un proceso en el que líderes y seguidores se ayudan entre sí para mejorar a un nivel más alto de moralidad y motivación".

Aunque el término se ha utilizado en los negocios y el coaching, también se utilizó en psicología cuando Bernard M. Bass lo complementó con el mecanismo psicológico del liderazgo transformador en 1985.

1.2.1.9. Liderazgo en la organización

En un entorno organizacional, el liderazgo es un tema crucial, porque determina el éxito o el fracaso de una meta determinada o una meta determinada, y el éxito o el fracaso. Especialmente en una empresa u

organización, es importante distinguir entre líderes y jefes. El jefe tiene derecho a ordenar y exigir obediencia a los miembros del equipo porque generalmente se lo considera superior a ellos. Un buen líder proporcionará orientación para el éxito, la disciplina, la paciencia, el compromiso, el respeto y la humildad.

1.2.1.10. Teorías de Liderazgo

Podemos decir que, la palabra liderazgo se relaciona con:

- Cargos relacionados con figuras de autoridad como el presidente.
- Cargos relacionados con personas con habilidades técnicas o experiencia (por ejemplo, líder de equipo o ingeniero a cargo).
- Un grupo de personas con cierto grado de influencia.
- Orientación y dirección, como "El emperador no mostró suficientes habilidades de liderazgo".

Si definimos la palabra liderazgo como "influencia ejercida sobre otros para un propósito específico" y seguidor como "una persona que es influenciada por otros para un propósito específico", entonces el líder y el seguidor se convertirán en dos. En este caso, solo al menos un seguidor decide asumir el liderazgo (éxito o fracaso).

Del mismo modo, no hay seguidor, nadie o algo a seguir (no necesariamente un líder). En cualquier caso, los líderes no necesitan ser deliberados o conscientes, porque los seguidores pueden unirse a personas que ni siquiera quieren liderar.

1.2.1.11. Teoría X

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la

gente quiere y necesita trabajar. Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas:

La Teoría X, Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí “*Trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno*”, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- ❖ Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- ❖ En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- ❖ El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

1.2.1.12. Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- ❖ El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- ❖ No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- ❖ Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- ❖ En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- ❖ La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

1.2.1.13 Teoría de los Sistema de Likert

Rensis Likert fue un educador y psicólogo especializado en teoría sobre la gestión. En los años 60 y 70 sus obras fueron especialmente influyentes en las empresas japonesas. Sus estudios determinaron que los supervisores con mejores logros eran aquellos que fijaban su atención sobre los **aspectos humanos** de los problemas de sus equipos y aquellos que formaban grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño. Likert, después de estudiar miles de empresas y empleados, determinó que existen **cuatro sistemas de dirección**:

1) **Autoritario-coercitivo:**

Aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.

2) **Autoritario-benevolente:**

En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

3) **Consultivo:**

Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

4) **Participativo:**

Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Likert apuesta por unos directivos y líderes que trabajen hacia **un sistema participativo en la toma de decisiones** si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de sus equipos.

1.2.1.14. Teoría de Contingencia

La **teoría de la contingencia** se basa en considerar las posibles condiciones o contingencias de la organización, para trabajar el enfoque de las acciones administrativas, asegurando a su vez que el diseño estructural sea el adecuado según cada caso o situación en particular.

El administrador es el encargado de identificar estos factores contingentes, y observar atentamente como se relacionan con la situación de la empresa, buscando de esta forma una respuesta certera que se ajuste al conjunto de variables. De forma resumida, **identifica que técnica o herramientas son las mejores para alcanzar los objetivos**, teniendo en cuenta ciertas circunstancias en momentos concretos.

Principios de la teoría de la contingencia

- ❖ Los principios que rigen una organización son situacionales, no son universales. Las situaciones del entorno los definirán.
- ❖ Otorga una visión de la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a factores externos e internos, integrando ambos de la mejor manera.
- ❖ El tipo de administración dependerá de la complejidad de cada situación.
- ❖ Se aplica un enfoque “Si... entonces...” El si es un factor independiente, y el entonces será la variable dependiente, que será la técnica a implementar en dicha situación.

Variables de la teoría de la contingencia

- ❖ El tamaño de la empresa podría considerarse una principal variable, ya que

este número ejerce gran influencia en la forma de administración, a mayor número será más compleja la coordinación.

- ❖ El entorno genera incertidumbre, provocado por cambios socioculturales, tecnológicos, políticos, económicos, entre otros. Todo esto genera un impacto en el proceso administrativo, ya que, por ejemplo, las técnicas que funcionan en un entorno estable, serán inapropiadas en un ambiente cambiante.
- ❖ Todas las personas son diferentes, y estas diferencias individuales juegan un papel importante. El líder deberá hacer uso de esto para diseñar los puestos, y generar técnicas de motivación con un estilo de liderazgo adecuado.

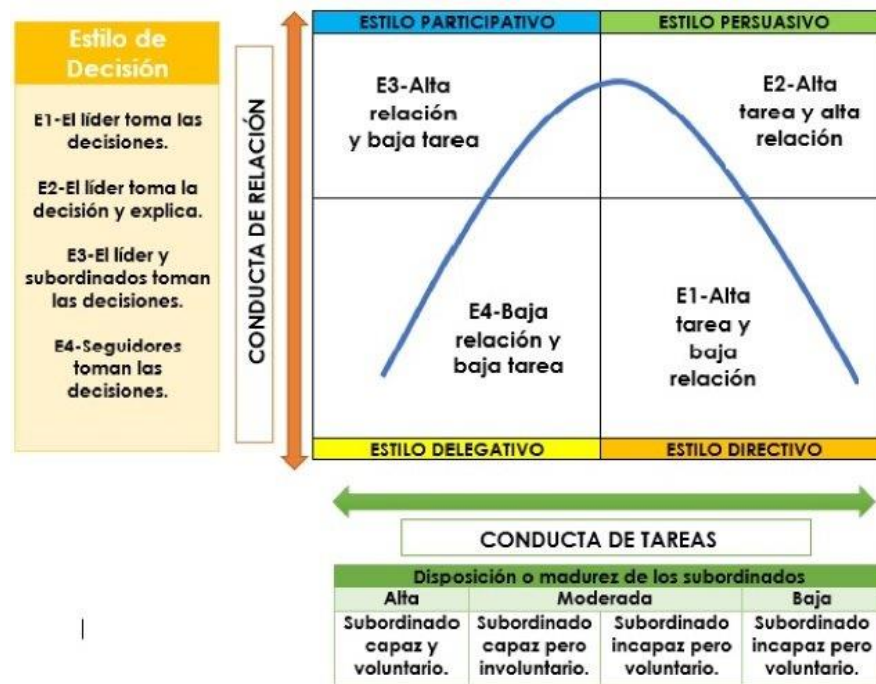
El autor más significativo de la teoría de la contingencia fue **Fred Fiedler**, sin embargo, también se hace referencia a otros autores importantes que, a partir de esta, desarrollaron sus teorías, como **Hersey y Blanchard**.

1.2.1.15 Liderazgo Situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

Para entender el modelo, tenemos que partir de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.

- ❖ **Comportamiento directivo:** El líder define las funciones y tareas; indicar como llevarlas a cabo y controla el resultado.
- ❖ **Comportamiento de apoyo:** El líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.



El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado **cuatro estilos de liderazgo**:

- ❖ **Dar órdenes E1:** Dar instrucciones específicas y supervisión continua.
- ❖ **Persuadir E2:** Explicar tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.
- ❖ **Participar E3:** Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones
- ❖ **Delegar E4:** Baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo

Cada uno de estos estilos se adaptará a los **distintos niveles de madurez de los miembros** del equipo, Hersey y Blanchard definen cuatro niveles de madurez:

- ❖ **Nivel de madurez M1:** Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro - **Estilo de liderazgo aplicado: Directivo**, instruir, dar órdenes, guiar.
- ❖ **Nivel de madurez M2:** Miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza - **Estilo de liderazgo aplicado: Persuasión**, Explicar, clarificar, convencer.
- ❖ **Nivel de madurez M3:** Capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto - **Estilo de liderazgo aplicado:**

Participación, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.

❖ **Nivel de madurez M4:** Capacitado, predispuesto y con confianza -

Estilo de liderazgo aplicado: Delegación, Observar, Monitorizar, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.

1.2.1.16. Liderazgo Transformador

El concepto de liderazgo transformacional fue acuñado por la eminencia en liderazgo James MacGregor Burns, que definió esta disciplina como el liderazgo ostentado por aquellos individuos con una visión y personalidad más fuertes que el resto. Según MacGregor, el liderazgo transformacional tiene lugar cuando los líderes y sus seguidores se ponen de acuerdo para trabajar juntos y avanzar en conjunto a un nivel de motivación superior.

La función del líder dentro de las compañías ha sido esencial para garantizar la eficacia y el buen funcionamiento de todos los ámbitos de la empresa. El líder es el encargado de guiar a todo el equipo hacia una misma dirección para alcanzar juntos los objetivos fijados.

Tradicionalmente, se ha entendido al líder como a un jefe, pero los paradigmas han cambiado y los teóricos y las empresas buscan un nuevo estilo de liderazgo. Este nuevo líder debe ser capaz de transformar la filosofía de la empresa hacia nuevas y más eficaces maneras de pensar.

Aquí es donde el liderazgo transformacional entra en juego, pues es un estilo que ya desde 1978 se ha definido como el “auténtico liderazgo”. Para definir a los líderes que practican esta metodología basta con aludir a su distinguida capacidad para promover el cambio dentro de las organizaciones.

Características del liderazgo transformacional

Dicho lo cual, el liderazgo transformacional reúne una serie de características que lo hacen único. Estas son:

Consideración del individuo

Los empleados no se pueden entender como un todo, sino que el líder debe atenderlos de forma individual, por lo que la inteligencia individual será fundamental para que la relación entre equipo y líder funcione de forma fluida.

Para que nos entendamos pondremos un ejemplo práctico: considerar al individuo de manera única puede pasar por realizar feedbacks individualizados basados en datos objetivos, generados por el propio empleado.

Todo mánager debe saber reconocer el buen trabajo de su equipo de trabajo.

Estimulación intelectual

El líder no solo debe impulsar el cambio, sino sembrar en su equipo la semilla del razonamiento para que todos puedan comprender las decisiones que se toman dentro de la empresa. Esto pasa, por ejemplo, por implementar planes de carrera y de formación laboral.

Influencia idealizada

La figura del líder debe entenderse como un ejemplo a seguir y una inspiración dentro del equipo para mejorar día a día y atreverse a enfrentarse a nuevos desafíos.

Inspiración y motivación

Todo el grupo debe sentir que se encuentra en un ambiente altamente motivante y estimulante, que se inspira directamente de la figura y actitud del líder en el entorno de trabajo.

Hemos elaborado una guía muy visual con ilustraciones de cómo impacta un software de Recursos Humanos en los diferentes roles de una empresa. Es decir, cómo ayuda a solucionar las principales preocupaciones y problemas de cada puesto y a optimizar su trabajo del día a día.

1.2.1.17. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es una estrategia de dirección de equipos que se basa en la mejora continua de los resultados operativos mediante la fijación de incentivos para los trabajadores.

Unos incentivos tanto positivos (recompensas) como negativos (castigos), a fin de promocionar a los mejores empleados y dar un toque de atención a los que no han alcanzado los niveles esperados de productividad. Todo ello se combina con una gran autonomía para los trabajadores, que solo tendrán que rendir cuentas cuando sus tareas hayan sido completadas.

El líder transaccional ha estado siempre presente en las empresas, pero fue en 1978 cuando el economista James MacGregor Burns teorizó sobre las características de los dos principales modelos de liderazgo, que, según su criterio, podían agruparse en dos grandes bloques: **liderazgo transformacional y liderazgo transaccional**.

De acuerdo con esta distinción, el líder transaccional presentaría un rol más pasivo y se preocuparía por fomentar el interés y el afán de superación de los empleados. Cabe destacar que el célebre sociólogo Max Weber ya definió este estilo de liderazgo en la década de 1940 pero sin utilizar el concepto de “transaccional”.

En la actualidad, el liderazgo transaccional se ejerce principalmente en empresas que presentan una estructura muy bien definida y en la que intervienen siempre los mismos procesos (generalmente, con carácter casi rutinario). Se trata de compañías en las que existe el riesgo de que la plantilla se instale en el conformismo y no se esfuerce por mejorar su rendimiento.

Así, entre las principales características del líder transaccional destacan la racionalidad, la ecuanimidad, la predisposición a delegar y la capacidad para motivar a los subordinados.

❖ **Ventajas del liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional mejora la motivación

Al establecer unas metas claras de resultados y al concretar cuáles serán las consecuencias de alcanzar o no estos objetivos, todos los empleados conocen de antemano a qué se enfrentan y se muestran más motivados y resolutivos. Saben que serán recompensados si cumplen o superan los estándares previstos y que podrán ver deteriorada su posición en la empresa si se quedan sistemáticamente por debajo del nivel de desempeño deseable.

Mejora de los resultados operativos

La aplicación de las técnicas del liderazgo transaccional suele traducirse en una mejora de los resultados operativos a medio y largo plazo. Es posible que los trabajadores encuentren alguna dificultad para adaptarse a los nuevos criterios en un primer momento, pero posteriormente tienden a mejorar su rendimiento.

Esto sucede gracias al sistema de incentivos, que da a los profesionales más ambiciosos la posibilidad de mejorar su situación dentro de la empresa o sus condiciones retributivas.

Incrementa la eficacia de la gestión

El liderazgo transaccional plantea, por encima de todo, un modelo de gestión eficiente y pragmático. El líder se involucra menos en el día a día de los empleados, sin renunciar a brindarles el apoyo que estos precisen, y esto le permite dedicar más tiempo a otras tareas de mayor valor para la empresa.

❖ Desventajas del liderazgo transaccional

El modelo de liderazgo transaccional también ha sido objeto de ciertas críticas, motivadas, en ocasiones, por una incorrecta aplicación de sus principios de funcionamiento. Así, se acusa a este tipo de líderes de automatizar excesivamente las relaciones con los empleados y de no prestar la suficiente importancia al contacto personal con estos.

✓ Excesiva presión para algunos profesionales

El establecimiento de incentivos positivos y negativos para los empleados puede ser un poderoso estímulo para que estos incrementen significativamente sus niveles de productividad.

Sin embargo, también puede generar cierto estrés en los trabajadores, que se presionarán a sí mismos para obtener los mejores resultados posibles y aumentar, así, su retribución económica.

✓ Relación más impersonal

Los líderes transaccionales se centran, fundamentalmente, en la evolución de los resultados de la empresa. No significa necesariamente que no se interesen por la situación personal o profesional de los empleados, pero sí que puede dar cierta sensación de impersonalidad.

Muchos profesionales no tienen ningún problema con este enfoque, pero otros están más habituados a un contacto regular y cercano con los responsables de los equipos o departamentos.

Menor sentido de pertenencia

A resultas de la desventaja anterior, los empleados pueden desarrollar un menor sentido pertenencia respecto a la empresa. Al igual que esta les valora por sus resultados, los trabajadores también ven a la compañía como un vehículo para obtener una recompensa económica o una mayor promoción profesional.

Nada de ello tiene por qué ser negativo, pero conviene recordar que los empleados menos comprometidos con la empresa son más proclives a abandonarla si surgen mejores oportunidades. La capacidad de retención del talento de la empresa puede resentirse con el liderazgo transaccional.

1.2.1.18 LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (Revista Educación y Sociedad (2011) Año9, No.1. Ciego de Ávila: Universidad de Ciencias Pedagógicas Manuel Ascunce Domenech)

1.2.1.18.1. La Competencia de Liderazgo en los directores de las instituciones educativas

Los directores de las instituciones educativas necesitan mejorar sus habilidades de liderazgo para influir conscientemente en sus colaboradores y subordinados para lograr los objetivos marcados por la escuela. El artículo introduce la definición de estos conceptos: competencia profesional, liderazgo profesional y liderazgo emocional básico.

.

Los gestores educativos deben afrontar la transición de un modelo de gestión altamente centralizado a un modelo de gestión descentralizado, y tomar acciones más participativas sobre la base. Hacer de la gestión una tarea, para que todos puedan reflexionar desde el concepto más general hasta la toma de decisiones estratégicas, lo que incide directamente en la vida de la organización y por tanto tiene un impacto directo en la vida de los estudiantes. Los líderes educativos de hoy deben ser campeones de

los cambios de la industria, capaces de transformar sus instituciones, acercar las principales decisiones a la base, tener derecho a ganar más poder, dar confianza y más confianza, y ganar verdadera autoridad para sus propias acciones. La literatura investigada no es suficiente para considerar el liderazgo como una habilidad necesaria para educar al liderazgo. El artículo proporciona definiciones de estos conceptos: competencia profesional, liderazgo profesional y liderazgo emocional básico.

A partir de la sistematización de estudios de literatura sobre temas de liderazgo y habilidades emocionales y su importancia en las actividades de gestión, la definición de los conceptos anteriores se ha vinculado a la gestión educativa.

1.2.1.18.2 Competencia Profesional

La capacidad profesional se entiende como la relación dialéctica que se establece entre los problemas profesionales, los objetos profesionales y los objetivos de la formación profesional, y una estructura docente que integra la riqueza de la profesión y la profesión. Las cualidades de desempeño profesional y social que deben poseer los gerentes bajo un trasfondo histórico específico, cualidades que pueden facilitar el proceso de selección, preparación, promoción y evaluación de los gerentes y sus reservas.

1.2.1.18.3 Competencia profesional de Liderazgo

De esta manera, la capacidad de liderazgo se define como la configuración de la personalidad del directivo en las actividades docentes profesionales de la gestión educativa con el fin de comprender, expresar y regular de manera adecuada los fenómenos emocionales que le permitan incidir en la comunidad educativa, a través de la colaboración. de todos los integrantes del equipo y participación, con el desarrollo de actividades de gestión docente profesional, con ilusión y voluntad de liderarlo para lograr los objetivos marcados. A partir de esta definición y la sistematización de características, calidad, requisitos, etc. Se describe

en diferentes teorías de liderazgo, y se asumen los siguientes indicadores para esta capacidad

1.2.1.18.4. Las competencias emocionales básicas de dirección

En el modelo de competencia de desempeño de los directores educativos (Ramos, J. et al., 2010) se definen tres subsistemas de competencia gerencial, a saber: emociones básicas propias de la gestión educativa, orientación general y docente.

La capacidad emocional básica de la gerencia es la configuración de la personalidad de los gerentes de educación, lo que los convierte en opciones ideales para establecer relaciones con otros gerentes, sus subordinados, colaboradores y ellos mismos al desarrollar actividades de educación profesional gerencial. La competencia emocional está compuesta por un conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular adecuadamente los fenómenos emocionales que conducen a un desempeño social y profesional sobresaliente. La competencia emocional se considera un aspecto importante de la ciudadanía efectiva y responsable; de acuerdo con lo anterior, su campo promueve una mejor adaptación al entorno; es propicia para adaptarse al entorno de vida con mayor probabilidad de éxito.

Los aspectos preferidos de la competencia emocional incluyen el proceso de aprendizaje, las relaciones interpersonales, la resolución de problemas, la obtención y el mantenimiento de puestos de trabajo, etc. En resumen, su importancia para las actividades docentes de la carrera de gestión educativa es la siguiente.

Para cambiar de escuela, el director debe asumir la mayor responsabilidad, en primer lugar, cambiar el modelo de gestión, por lo que es necesario dominar teóricamente conceptos básicos como la capacidad profesional, el liderazgo profesional y la capacidad emocional básica. Sólo cuando los administradores se comprometan con la tarea de

cambiar la cultura escolar, se puede lograr una escuela de mayor calidad y más justa, transformación que inevitablemente sufrirá una profunda reconstrucción del modelo de gestión actual.

1.2.1.19 Liderazgo y dirección de centros educativos: (Ingrid Moaquera Gende Fundación Unir universidad internacional de la Rioja junio 2018)

En un centro educativo podemos encontrar más de un centenar de profesores en promedio, pero solo hay un supervisor o un pequeño equipo de gestión. Las dificultades que enfrenta y sus responsabilidades pueden abrumarlo y exceder su conocimiento y experiencia previos. Por tanto, la formación específica es fundamental para el ejercicio de cargos directivos. En este sentido, el Máster en Liderazgo y Gestión del Centro de Educación Universitaria UNIR tiene una evidente trascendencia práctica y está abierto a los profesionales de la enseñanza que deseen convertirse en directores de instituciones educativas, siendo el primer máster oficial de acuerdo con la legislación española vigente

1.2.1.19.1. El liderazgo educativo

Al hablar de liderazgo educativo estamos haciendo referencia a la capacidad de tomar decisiones relativas a la gestión de un centro formativo o academia. Así, el liderazgo educativo recae principalmente sobre el director o la directora de dichas instituciones. No obstante, esta capacidad produce beneficios no solo para los altos cargos del centro sino también a profesores y alumnos.

De este modo, el objetivo que se pretende alcanzar a través del desarrollo del liderazgo educativo es conseguir una mejora en la toma de decisiones del centro con la intención de fomentar una mayor calidad en la enseñanza y los servicios ofrecidos por el mismo

El liderazgo educativo ofrece numerosas ventajas a todos los agentes implicados en el sector de la educación. Por ello, en los últimos años está adoptando una gran importancia dentro de los centros de formación.

Así, esta capacidad permite mejorar la eficiencia y la calidad de la educación impartida en el centro.

Los profesores potenciarán sus cualidades para llevar a cabo una enseñanza mucho más acorde a las necesidades de los alumnos. Los directivos tomarán decisiones más acertadas para la gestión del centro y los alumnos obtendrán mejores conocimientos y capacidades durante sus años escolares.

Gracias al liderazgo de los directores del centro, se puede instruir a los docentes para poder ejercer su labor más eficientemente y, en consecuencia, formar a los alumnos con mayor calidad, obteniendo mejores resultados académicos.

El liderazgo educativo exige que los directivos cuenten con una serie de cualidades que serán indispensables para el buen desarrollo del centro formativo que gestionan.

Así, se puede destacar la capacidad para escuchar y mantener una comunicación empática y de valor con los diferentes grupos pertenecientes al centro. También es necesario tener habilidad para tomar decisiones de importancia y mantener el control en momentos de tensión. Por otro lado, será fundamental ser una persona perseverante, con visión empresarial y con curiosidad sobre el ámbito de la innovación y la tecnología.

Finalmente, una persona con liderazgo educativo deberá tener perspectiva y saber marcar objetivos y estrategias eficientes para obtener los resultados esperados por el servicio ofrecido en su centro de formación.

1.2.1.19.2. La dirección de un centro educativo

Al mismo tiempo, en otra clase abierta de hoy, la profesora del Centro de Educación de Comando, la profesora Teresa Andreu de la Pedagogía y Organización Escolar explicó lo que debe hacer un docente para convertirse en director. En este sentido, destaca la necesidad de cinco años de experiencia docente y al menos un año de formación específica. Además, enfatiza que el docente debe considerar que su mirada ya no es la misma, ya sea para los padres, como para los compañeros y alumnos,

su sentido de responsabilidad y compromiso aumentará exponencialmente.

1.2.1.19.3. Características fundamentales que debe tener el director de una escuela innovadora:

- ✓ La eficiencia es un parámetro de medición de los directores, que debe combinar resultados y autonomía. Debe saber administrar los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- ✓ Capacidad para analizar la realidad, la reflexión y el espíritu crítico. Evaluación, perseverancia y previsión. Debe comprender las realidades sociales y culturales específicas.
- ✓ Liderazgo democrático (refiriéndose a la combinación de los cuatro estilos anteriores).
- ✓ Habilidades de comunicación, empatía, firmeza y flexibilidad. Habilidades para escuchar y resolver problemas. Debe ser un buen comunicador y saber manejar la información.
- ✓ Construir relaciones y construir puentes con miembros de la familia. Gerente de Recursos Humanos. Debe ser capaz de estimular el entusiasmo de profesores y padres y contribuir al desarrollo profesional de los profesores. Crear el clima adecuado es fundamental.
- ✓ Transparencia. Sepa cómo reconocer los errores y aprender de ellos.
- ✓ El director es su imagen central, debe involucrar a la comunidad y comprometerse con el medio ambiente.

Bajo un liderazgo democrático, el director del centro educativo debe ser un excelente administrador, debe ser eficaz, compasivo, fuerte en la comunicación y comprometido con la comunidad "

1.2.1.19.4. Nuevos retos en los centros educativos

Estamos asistiendo a un cambio cada vez más rápido y urgente en nuestras organizaciones educativas para atender a los retos del siglo XXI.

Necesitamos una educación que trabaje decididamente por el respeto a la vida y la dignidad humana, la igualdad de derechos y la justicia social, la responsabilidad compartida de nuestro futuro común, en armonía con el Planeta, y la aceptación de la diversidad cultural y social como la mayor de nuestras riquezas. Los procesos y situaciones de transformación que nos llevarán a este futuro educativo que trabaje por el bien común y la sostenibilidad son maravillosas oportunidades. Sin embargo, sucede con mucha frecuencia que en esa transformación se manifiestan las inquietudes y la incertidumbre en las personas que conviven y habitan nuestros ecosistemas educativos, sean trabajadores, familias o aprendices. La figura del líder como generador de confianza, bienestar, afiliación y sentido de pertenencia e implicación de todos en el nuevo rumbo es fundamental. Pero ¿qué retos afronta ese líder para catalizar las dudas e inquietudes de las organizaciones educativas? ¿Qué es necesario tener en cuenta para implementar exitosamente ese cambio organizacional que nos lleve a una educación comprometida con el bien común y la sostenibilidad, tan necesarios en los tiempos que corren?

Ser líder educativo desde estos referentes implica retos muy complejos, porque no suele estar dentro de los paradigmas tradicionales en que las personas consideran se debe ejercer el liderazgo: desde lo punitivo, impositivo, directivo y vertical. El no actuar desde esas premisas, porque a mucha gente le agrada sentirse dirigida, supervisada, mandada o amenazada para poder actuar, en oportunidades se ha visto como señal de debilidad y de poca autoridad informal, a pesar de ostentar un cargo o posición de mando o jefatura (autoridad formal), incluso en el medio educativo.

1.2.2. RELACIONES INTERPERSONALES *(Autores Julián Pérez Porto y Ana Gardey, Publicado 2008)*

La relación interpersonal es la interacción entre dos o más personas. Todas estas son relaciones sociales reguladas por leyes y sistemas de interacción social. En toda relación interpersonal se realizan las siguientes intervenciones:

La comunicación es la capacidad de las personas para obtener información sobre su entorno y compartirla con otros. El proceso de comunicación se forma mediante el envío de señales (sonidos, gestos, señas), con la finalidad de hacer del mensaje un mensaje conocido. La comunicación exitosa requiere que el destinatario tenga las habilidades para decodificar e interpretar el mensaje. Si algo sale mal durante este proceso, las posibilidades de establecer una relación funcional disminuirán. Hay que considerar que las relaciones interpersonales pueden permitirnos alcanzar ciertas metas que son indispensables en el desarrollo social, y la mayoría de estas metas están implícitas al momento de establecer contacto con otros. Sin embargo, también se pueden utilizar como medio para obtener ciertos beneficios, como el trabajo; incluso en estas situaciones, hay muchas razones, no solo beneficios puros, aunque a menudo se pasan por alto a nivel consciente.

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es fundamental para promover una actitud positiva ante la vida, porque una actitud positiva puede promover el desarrollo de habilidades sociales, estimular la empatía y ayudar a enfrentar conflictos, fracasos y frustraciones. El propósito es promover el bienestar social.

En las últimas décadas, la comunicación ha experimentado grandes cambios, principalmente debido a las posibilidades que ofrece Internet. Solo considerando su impacto en las relaciones interpersonales, en la búsqueda de encuentros virtuales, el contacto cara a cara se abandona cada vez más. En los años 90 y principios de los 2000, la aplicación de chat era el método más utilizado para lograr este objetivo y, en muchos sentidos, era más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas y frecuentemente interrumpidas. Hoy en día, la mayoría de la gente vive según el modelo "siempre conectado", que incluye acceso transparente a los servicios de comunicación e información sin necesidad de ejecutar programas, y existe un alto grado de compatibilidad entre dispositivos. El trabajo del usuario. El teléfono inteligente puede mantener una conexión permanente con la lista de contactos,

decodificar mensajes de texto para encontrar números de teléfono y brindar la capacidad de enviarlos automáticamente o direcciones de Internet, simplemente tóquelos para acceder a ellos, y a través de videos, y muchos otros se benefician.

Estas características no solo representan avances tecnológicos que los consumidores no podían imaginar hace dos décadas, sino que también abrieron la puerta a niveles de comunicación muy complejos. No hay duda de que esto tiene efectos tanto positivos como negativos, dependiendo de cómo se utilice. En cuanto a la primera categoría, hoy en día es más probable que nunca compartir todo tipo de conocimientos con otros, ya sea hablando de arte, enviando un enlace a una foto de la obra de un determinado autor, o información geográfica y usando mapas interactivos como referencia o Idiomas y el uso de innumerables herramientas de aprendizaje en Internet, como diccionarios y foros de consulta.

También hay muchos aspectos positivos, por ejemplo, puedes ver a tu ser querido a través del monitor, puedes hablar con él en cualquier momento y sientes que tu distancia física se acorta. Por otro lado, el impacto negativo gira en torno al uso excesivo de la tecnología y solo con el propósito de matar el tiempo, desperdiciar los recursos proporcionados por la tecnología y contactar con otros organismos.

1.2.2.1. RELACIONES LABORALES

Graen considera que el líder establece una relación única con cada uno de sus empleados. A esta relación de intercambio líder-miembro la denomina LMX (Leader Member Exchange) y es la que determina el grado de satisfacción y efectividad tanto de los miembros del grupo como del propio grupo. Los miembros que tienen una relación de alta calidad con su líder tienen la moral más alta y son más productivos.

Este intercambio pasa por diversas fases o etapas:

Etapas 1. Asunción de roles. Se produce cuando los miembros del equipo se unen al grupo. El líder y el colaborador se evalúan mutuamente. Analizan las respectivas actitudes y expectativas. Valoran qué es lo que pueden intercambiar y en que se pueden beneficiar mutuamente.

Etapla 2. Ejecución de roles. Los nuevos miembros del grupo empiezan a trabajar en proyectos y tareas. El líder y colaborador se mueven en un clima de confianza, lealtad y respeto mutuo. El líder espera que los miembros del equipo trabajen duro, sean leales y fieles. Durante esta etapa, a menudo de forma inconsciente, los líderes clasifican a los colaboradores en dos grupos:

- ❖ **In-Group:** formado por los miembros del equipo que se muestran leales, confiables y calificados. El líder confía más en ellos, les dedica mayor atención y les otorga trabajos desafiantes e interesantes y oportunidades de capacitación y promoción.
- ❖ **Out-Group:** formado por los miembros del equipo que han traicionado la confianza del líder, se sienten desmotivados o presentan cierta falta de competencia. El trabajo asignado al grupo suele ser limitado y poco gratificante, no desarrollan tanta relación con el líder y reciben escasas oportunidades de crecimiento o avance.

Etapla 3. Rutinización. En este estadio las rutinas entre ambas partes, líder y colaboradores, quedan establecidas. Los miembros del in-group trabajan duro para mantener la buena opinión del líder, mostrando confianza, respeto, empatía, paciencia y persistencia. Por otra parte, los miembros del out-group pueden empezar a sentir desconfianza o aversión hacia el líder y crecer su deseo de abandonar el equipo para empezar de nuevo.

Esta teoría se utiliza para que los directivos sean conscientes de cómo perciben a los miembros de su equipo y se aseguren de ofrecerles a todos una oportunidad justa.

Para aplicarla, el directivo debe seguir los pasos siguientes:

- ❖ Identificar al out-group y analizar por qué ha clasificado a sus miembros en este grupo. Conviene analizar de forma imparcial cómo trabajan y comparar los hechos con las percepciones.
- ❖ Reestablecer la relación con los miembros del out-group, dedicando tiempo a conocer a cada miembro del equipo, sus objetivos personales y profesionales, y saber si están contentos con su trabajo.
- ❖ Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo a los componentes del outgroup, empezando por oportunidades de bajo riesgo para probar y desarrollar sus habilidades.

El éxito del líder consiste en que sea capaz de llegar a la tercera etapa.

1.2.2.2 LAS RELACIONES PERSONALES Autores: (José Ángel Medina, Fernando Cembranos)

En muchos lugares, la gente no está acostumbrada a saludarse en la calle. La familia es más pequeña que antes. Si bien hemos mantenido relaciones familiares porque seguimos teniendo abuelas, primos, nietas y tíos, las relaciones familiares que existían hace unos años no existían. Las largas distancias y los espacios reducidos, la televisión, el culto a objetos, los automóviles y otros elementos han empobrecido nuestra red de relaciones. ¿Qué es la red básica de apoyo básico? Tenemos una serie de relaciones que nos hacen felices y satisfechos, y satisfacen nuestras necesidades. En esta red existen relaciones muy diversas. Algunas personas tienen mucho contacto con nosotros y tienen un significado emocional importante para nosotros (padre, madre, Socio, mejor amigo). Hay otras personas, aunque el contacto es bueno, pero el significado emocional puede ser bajo (vecinos, compañeros). Tenemos muy poco contacto con los demás, pero significa mucho para nosotros (abuela, amiga que vive en otra ciudad). Finalmente, personas que tienen poco contacto con nosotros y poco significado para nosotros (el cajero de un gran supermercado o el presentador de un programa de televisión). Las características de la red interpersonal son cantidad y calidad. La satisfacción y la felicidad que pueden producir las relaciones personales está influenciada por la cantidad de relaciones que tenemos y la calidad de esas relaciones. Algunas personas eligen un tipo (muchos amigos) u otro (pocos, pero muy cercanos). El equilibrio entre cantidad y calidad es muy conveniente. Si nos enfocamos en la cantidad, entonces podemos encontrar problemas porque servir a un gran número de relaciones puede ser difícil, si no imposible, pero al final podemos volvernos solitarios. Tener una pequeña cantidad de relaciones de alta calidad puede causar problemas de estabilidad. Los cambios repentinos en estas relaciones (transferencia de relaciones interpersonales) se caracterizan por su cantidad y calidad, y generalmente un buen equilibrio entre las dos (por ejemplo, escuela o ciudad) conduce al aislamiento o la soledad. Actualmente, la calidad y cantidad de las relaciones se ven obstaculizadas por muchos, lo que dificulta mantener este equilibrio. Algunos de estos frenos son: tendencias comerciales relacionadas con los objetos más que con las personas ("Ya tengo una motocicleta"), el aumento de

actividades y lugares (como lugares de ocio) para cosas importantes que hacer y no hacer, y la disminución gradual de lugares sin pagar por ello. En los lugares de entretenimiento (parques y aceras), ha aumentado el tiempo dedicado a actividades "necesarias hoy" (informática, lenguaje, defensa personal).

Puede resultar útil comprender qué tipo de relaciones son y cómo se desarrollan. Debido a esto, podemos mejorar nuestra capacidad para conectarnos con los demás. También se debe a que podemos prestar más atención a los conflictos interpersonales. Y porque nos permite iniciar y desarrollar relaciones personales sin esperar a que otras circunstancias lo hagan por nosotros.

1.2.2.2.1. Características de las relaciones Cada relación es muy diferente. Nadie tiene nada que ver con su madre como su profesora de historia. Y la relación entre las dos personas y el panadero es diferente. Podemos construir relaciones de emoción, fuerza, competencia, ayuda o protección. O admiración, diversión, aprendizaje, intimidad. También los hay profundos, medios o superficiales. Pueden centrarse en el trabajo, el intercambio de conocimientos, el género o la intimidad física. Si sabemos cómo es nuestra relación, podemos saber que el siguiente paso es trabajar por ellos: aumentar la frecuencia, acercarlos, animarlos a cubrir más áreas y actividades, hacerlas más beneficiosas para ambas partes o profundizarlas.

1.2.2.2.2 Primero la relación, luego el cariño Las relaciones suelen ser accidentales. Los compañeros de clase, la familia, los vecinos, los dueños de las tiendas del barrio o la ciudad están solos y no son seleccionados como parte del entorno personal

Esto no significa que siempre deba ser así. Es más fácil llevarse bien con alguien del mismo instituto o de la misma casa que con otra persona lejana o desconocida. Sin embargo, durante mucho tiempo, hemos dejado de lado la idea de que es imposible o difícil provocar relaciones interpersonales.

Como piensan algunas personas, estimular las relaciones no es dejar caer la servilleta y enfrentarse al hombre o la mujer en sus sueños. Acostumbrarse a relaciones "emergentes", como sentimientos que se desarrollan "poco a poco",

decididos a "no forzar las cosas", a veces debido a los hechos, perdemos la oportunidad de mantener una relación más o menos íntima con los demás para poder aprender y aprender "No hay relación con la vida, pero no hay relación".

La forma de establecer estas relaciones "no obligatorias" es hacernos pensar que dos personas pueden establecer una conexión y seguir conectándose, no es accidental, sino porque una o dos personas lo quieren, así que esta es la clave. El contacto entre las personas hace que esta relación se manifieste, y luego puedes cuidarla o no, cambiarla o no, cambiarla o no.

Por eso es más interesante y útil pensar en cómo construir nuevas relaciones y las relaciones que ya tenemos que esperar a que el entorno de vida nos dé personas destacadas o que nos castigue con "compañeros de viaje" insoportables.

Las siguientes son algunas actividades, ideas o condiciones que propician el desarrollo de relaciones, que podemos utilizar activamente:

- Tener conversaciones e intercambios sobre temas personales (sentimientos, futuro).
- Hablar a los demás de nuestras cosas (experiencias, recuerdos, emociones).
- Participar en actividades muy difíciles física o mentalmente con alguien (escalar, investigación selectiva).
- Compartir experiencias con impacto emocional (conciertos, películas, viajes).
- Participar en la innovación, la novedad y el co-aprendizaje (aficiones, habilidades, deportes).
- Participar en actividades fundamentales de la vida (pareja, egresado, ingreso al mundo laboral). //
- Tener una armonía ideológica (moral, política, social, cultural)
- Superar juntos fracasos y problemas, o sentirse compañeros en situaciones de ayuda (crisis emocional o emocional, problemas de salud).
- Compartir proyectos y luchas afines (cooperación al desarrollo, necesidades sociales).
- Participar en actividades (fiesta, performance) con el tema de la risa y la diversión juntos

Muchas relaciones ocurren inesperadamente, mientras que otras son buscadas. Sin embargo, con el tiempo, uno de ellos y el otro cambiarán. Estas modificaciones temporales pueden ser en orden ascendente o descendente. Cuando una relación se desarrolla y se vuelve más satisfactoria, es un desarrollo ascendente (común en las amistades a largo plazo).

Cuando se dan las relaciones interpersonales, estas se llenan de mucho impulso emocional y pueden marear a las personas, que con el paso del tiempo tienden a frenar y mantener las fuerzas (esta es la situación del enamoramiento).

Otras relaciones no alcanzarán el proceso de orden ascendente o descendente. Siempre es igual que los demás. Las personas que tienen una relación satisfactoria tienden a pensar que la relación en sí es "buena" y debe continuar. Dado que esta relación vale la pena, debe mantenerse en el tiempo incluso si ya no es satisfactoria o desagradable.

Muchas parejas llevan un tiempo juntas, partiendo de un período de apasionada obsesión, pero su relación está fracasando. Esto no tiene nada que ver con la pérdida de interés o emoción, las condiciones para el desarrollo de la relación solo han cambiado.

1.2.3. Teorías de las relaciones interpersonales

1.2.3.1. Teoría de la penetración social (TPS): (Realizada por Altman y Taylor.)

Afirmaron que "las relaciones incluyen varios grados de intimidad, comunicación o penetración social". Es mejor comprender mejor esta afirmación basándose en las premisas que plantean en la teoría.

Con todo, estas premisas se refieren a ciertos niveles en las relaciones interpersonales, y estas relaciones primero evolucionaron de relaciones íntimas a relaciones no íntimas. En este proceso evolutivo, han experimentado un desarrollo sistemático y predecible, que posteriormente conducirá al individuo Separarse o disiparse. La llamada relación. Según Altman y Taylor, "las relaciones no íntimas se convierten gradualmente en relaciones íntimas a través de la autorrevelación" (1973).

TPS propone un modelo escalonado para el desarrollo de relaciones:

1. Dirección: Los individuos actúan de acuerdo con los estándares sociales y culturales enseñados. (Revela poco a poco).
2. Esta es la comunicación emocional exploratoria: el individuo muestra más de su "yo" interno. (Muestra verdadera personalidad).
3. Es comunicación emocional: el individuo es más espontáneo y libre. Mayor intimidad. (Compromiso y comodidad).
4. Comunicación estable: Pocas relaciones pueden llegar a esta etapa. Expresa sus sentimientos, pensamientos y comportamientos con franqueza. (La intimidad es dura).

Esta teoría es una de las más correctas y aceptadas por los estudiosos de la comunicación, pero algunos teóricos se oponen a ciertas premisas. Por ejemplo, Valerian Derylega y Stephen Margulis afirmaron que la "autorrevelación" no solo depende del tiempo, porque es una personalidad humana, que seguirá cambiando.

1.2.3.2. Teoría de la reducción de incertidumbre (TRI) Formulada por Berger y su discípulo Richard Calabrese

Fue propuesta por Charles Berger y Richard Calabrese en 1975. Esta teoría fue extendida y aplicada al contexto de la comunicación intercultural, hasta el punto de evidenciarse como una de las aproximaciones teóricas más prolíficas para la comprensión de la comunicación intercultural.

La teoría de la reducción de la incertidumbre afirma que las personas tienen la necesidad de reducir la incertidumbre sobre los demás mediante la obtención de información sobre ellos y que la información obtenida puede ser utilizada para predecir el comportamiento de los demás.

Hoy en día, la teoría de la reducción de la incertidumbre sigue siendo una herramienta bien considerada para explicar los eventos de interacción inicial. Además de nuevos relación formación, la teoría también ha encontrado uso en la socialización organizacional, la interacción intercultural y en función de los medios de comunicación.

Los tres tipos de incertidumbre

La incertidumbre se puede categorizar de diferentes maneras:

1. **Incertidumbre cognitiva** – que suele estar relacionado con las creencias y actitudes de otras personas. La incertidumbre resulta cuando el individuo intenta determinar qué es el otro, pensando. Alternativamente, pueden estar inseguros acerca de su *es* dueño pensamientos.
2. **Incertidumbre de comportamiento** – o el comportamiento o acciones de otros en una situación particular. La incertidumbre es especialmente alta cuando las personas ignoran las normas sociales o culturales, que describen cómo se espera que uno actúe en una situación social. La alta incertidumbre de comportamiento reduce la probabilidad de futuras interacciones.
3. **Incertidumbre relacional** – que describe la falta de confianza que siente un individuo al predecir o explicar los problemas relacionados con un determinado relación. En esencia, se siente incertidumbre sobre el estado actual o futuro de la relación – que puede ser platónico o romántico.

Las tres etapas de la teoría de la reducción de la incertidumbre

Berger y Calabrese definieron la interacción inicial de los extraños en tres etapas:

- ❖ **Etapas de entrada:** La primera etapa se caracteriza por el uso de normas de comportamiento, que algunos pueden describir como una pequeña charla. Estas normas incluyen un saludo agradable o una risa en respuesta a una broma. Luego se intercambia información sobre la edad, el estatus social, el estatus económico u otros factores demográficos influenciados principalmente por la cultura.
- ❖ **Etapas personal:** La segunda etapa describe a los individuos que intercambian información sobre actitudes y creencias, pero pueden ser necesarias varias interacciones en la etapa de entrada antes de que esto ocurra. A medida que un individuo sondea al otro sobre sus valores y moral, la mayor divulgación de información conduce a una mayor inversión emocional.
- ❖ **La etapa de salida:** En la última etapa, ambos individuos deciden si quieren desarrollar la relación más lejos. Si hay aceptación mutua, se pueden hacer planes para reunirse en el futuro.

1.2.3.3. Teoría del intercambio social Propuesta por **Thibaut y Harold Kelley**.

El surgimiento de dicha teoría se remonta al año 1956, cuando John Thibaut y Harold Kelley la presentaron por primera vez. Thibaut y Kelly afirmaron en su teoría de intercambio social que una relación entre dos o más personas debía tener como resultado algún tipo de gratificación para todas las partes involucradas, o de lo contrario la relación desaparecería. Para evitar la disolución del grupo debía existir una recompensa, independientemente de si esta fuese material o psicológica.

Según esta teoría, cada vez que tenemos una relación, hacemos un balance de sus costes y beneficios y dependiendo del resultado la valoraremos más o menos. De esta manera, modificando nuestra interacción social según estos baremos lograremos un estado ampliamente satisfactorio para nosotros.

Esta teoría se basa en dos principios que sustentan todo el razonamiento:

- ❖ **Individualismo:** este principio postula que toda la conducta va dirigida siempre hacia el individuo. Incluso los actos puramente sociales, no serían más que conductas intermedias para una meta de carácter individual.
- ❖ **Hedonismo:** la finalidad última del ser humano es lograr satisfacción y placer. Así que toda conducta irá enfocada hacia la consecución de dicho placer.

Tras observar estos dos postulados, los razonamientos se hacen obvios. Ya que, según esto, las relaciones sociales están orientadas hacia una meta personal (individualismo). Y, además, la consecución de esa meta debe proporcionar placer (hedonismo), por lo que debe ser rentable en términos de costes-beneficios.

Hay que tener en cuenta que esta teoría deriva del conductismo, el cual está basado en un paradigma de “estímulo-respuesta” sin atender a las variables cognitivas. En la teoría del intercambio social, los estímulos acerca de las relaciones sociales estarían representados por los costes y beneficios derivados de las mismas. La respuesta a esos estímulos sería sencilla: ante un balance negativo dejar la relación y ante un balance positivo mantenerla.

Se trata de una teoría que fue muy atractiva durante la época conductista de la psicología. Sin embargo, tras la aparición del cognitivismo se encontró con serios problemas y fuerte críticas. A continuación, exploraremos los errores y limitaciones de la teoría del intercambio social.

1.2.3.4. Teoría de las dialécticas relacionales (TDR).

La Teoría de las Dialécticas Relacionales (TDR) fue sustentada por Baxter y Montgomery. Esta teoría mantiene que la vida relacional se caracteriza por tensiones continuas entre impulsos contradictorios. A pesar de que puede parecer confuso, los investigadores que defienden la posición dialéctica creen que ésta retrata fielmente cómo es la vida de las personas. Las personas no siempre son capaces de resolver los elementos contradictorios de sus creencias, y tienen creencias incoherentes sobre las relaciones. Por ejemplo, la máxima de que “la ausencia hace al corazón más cariñoso” parece convivir sin dificultad con su opuesta: “fuera de la vista, fuera de la mente”

Presupuestos de la Teoría de las Dialécticas Relacionales La TR D

Se basa en cuatro presupuestos principales que se reflejan en sus argumentos sobre la vida relacional:

- ❖ Las relaciones no son lineales.
- ❖ La vida relacional se caracteriza por el cambio.
- ❖ La contradicción es el factor fundamental de la vida relacional.
- ❖ La comunicación es vital para organizar y negociar las contradicciones relacionales.

El presupuesto más importante en el que se basa esta teoría es la idea de que las relaciones no son entidades lineales, si no que consisten en oscilaciones entre deseos contradictorios. De hecho, Baxter y Montgomery (1996) plantean que deberíamos volver a pensar en nuestro lenguaje y en nuestras metáforas sobre las relaciones. Afirman que la frase “desarrollo relacional” connota cierto movimiento lineal o progreso hacia delante. Se dice que las relaciones que progresan tienen mayores cantidades de ciertos elementos como intimidad, autorrevelación y certidumbre, entre otros. Pero las relaciones se pueden ver en un continuum de más o menos intimidad, franqueza y certidumbre. El pensamiento organiza las relaciones íntimas,

abiertas y seguras o no. En la perspectiva dialéctica, la complejidad es vista como una alternativa al progreso, La idea dialéctica de complejidad introduce el concepto de tanto/como.

El segundo presupuesto de la TRD apoya la idea de progreso o cambio, a pesar de no tildar necesariamente este proceso de lineal. Baxter y Montgomery observan que “El proceso de la relación o cambio... se refiere al movimiento cuantitativo y cualitativo, a lo largo del tiempo en las contradicciones fundamentales en torno a las que se organiza la relación” (1996, p 52)’ Pero Jeff y Eleanor son diferentes ahora a cómo eran hace un año. Esta diferencia no es tanto un movimiento lineal hacia la intimidad como un contraste en la forma en la que expresan su unión y su independencia.

El tercer presupuesto remarca que las contradicciones o tensiones entre los opuestos nunca desaparecen y nunca dejan de provocar tensión. Las personas manejan estas tensiones y oposiciones de formas diferentes, pero están constantemente presentes en la vida relacional. El tira y afloja que representa la dialéctica construye la vida relacional, y una de las principales funciones de nuestra comunicación es gestionar estas tensiones. Este enfoque difiere de otros tipos de teorías relacionales en que considera la homeostasis como algo antinatural, en esta perspectiva el cambio y la transformación son el sello de la relación interaccional (Montgomery 1992). Esto significa un presupuesto ontológico diferente.

El último presupuesto de la TDR se refiere a la comunicación. Concretamente, esta teoría otorga una posición central a la comunicación. Como indican Baxter y Montgomery (1996), “desde la perspectiva de la dialéctica relacional, los actores sociales a través de sus prácticas comunicativas dan vida a las contradicciones que organizan sus relaciones”

CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

2.1. Tipo de Investigación

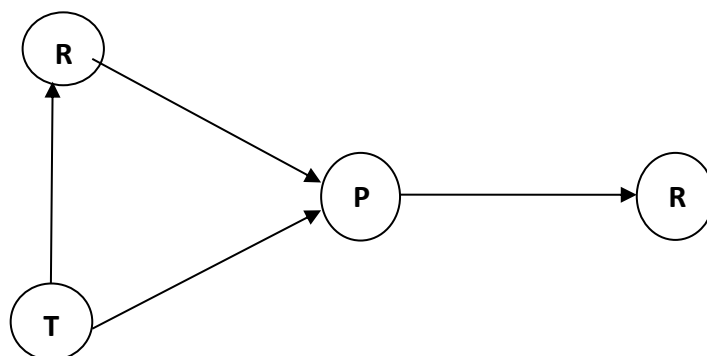
Teniendo en cuenta esta hipótesis y los objetivos planteados para esta investigación, la colocamos en el nivel de investigación descriptiva – propositiva, porque analiza la realidad y propone contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas 2019 por tanto, las técnicas utilizadas para la recopilación y el análisis de datos son cuantitativas. El objeto de investigación y el grado subjetivo relacionado con el objeto de investigación se minimizarán mediante el uso del rigor científico la investigación se guía por hipótesis de prueba en 24 docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas 2019. El diseño de investigación es descriptivo-propositivo, porque tiene como finalidad de contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas 2019

Población La población considerada para la presente investigación, está representada por todos docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza que representan un total de 24 docentes.

Muestra El tamaño de la muestra será de 24 docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto. La presente investigación se centra en el propósito de proponer un programa de gestión de liderazgo, para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas 2019. El diseño empleado en la investigación es el siguiente.

2.2.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Figura N° 02



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad

T : Estudios teóricos o modelos teóricos

P : Propuesta

Rc : Realidad cambiada

2.3.Instrumentos de recolección de datos.

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una ficha de observación, con un conjunto de preguntas con tres valoraciones respecto a las variables a medir.

Es importante resaltar la colaboración de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas 2019, quienes hicieron posible cumplir esta etapa conforme se había planificado.

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Tabla N° 01

3.1. Análisis e interpretación de los datos.

FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	PREGUNTA	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
01	informa y comunica a su equipo lo que quiere	04	16.6	04	16.6	16	66.6	24	100
02	entiende los problemas de las personas de su entorno	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
03	Se anticipa a las dudas y responde las preguntas.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
04	piden a sus colegas que sigan sus órdenes en forma ciega	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
05	Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
06	Usa el pensamiento crítico para tomar decisiones y resolver problemas	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
07	mide las acciones y posibles soluciones	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
08	Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que el.	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
09	ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente	16	66.6	04	16.6	04	16.6	24	100
10	Asumen sus propios actos	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
11	Culpa a otros por sus propios errores,	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
12	Comparte los errores de otros	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
13	Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
14	Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
15	Ajusta su plan a la coyuntura,	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
16	Mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
17	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos	04	16.6	03	12.5	17	70.8	24	100
18	Mira por encima del hombro a su personal a cargo	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
19	Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
20	Da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo	04	16.6	03	12.5	17	70.8	24	100
21	Responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100

FUENTE Docentes de la institución N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas

Según los resultados obtenidos, podemos analizar de acuerdo a la pregunta **Informa y comunica a su equipo lo que quiere**, que el 66,6 % de los docentes mencionan que nunca informa y comunica a su equipo lo que quiere, el 16,6 % contestó que a veces realiza lo observado en el ítem y el resto que es el 16,6 % siempre lo hace. Con esta información se concluye que el director y docentes no mantienen una comunicación afectiva y amena en su totalidad.

Podemos concluir en la pregunta **Entiende los problemas de las personas de su entorno**, que el 79,1 % de los docentes que representa a la población menciona que nunca entiende los problemas de las personas de su entorno, el 8,3 % a veces lo realiza y el resto que es el 12,5 % siempre lo hace. Se puede inferir que el director no es empático con todos sus trabajadores.

Con respecto a la pregunta **Se anticipa a las dudas y responde las preguntas**, se puede colegir que el 79,1 % de los docentes mencionan que nunca se anticipa a las dudas y responde las preguntas, el 8,3 % a veces lo realiza y el resto que es el 12,5 % siempre lo hace.

Podemos deducir de acuerdo en la pregunta **Pide a sus colegas que sigan sus órdenes en forma ciega**, que el 75% de los docentes hace mención que nunca realiza lo observado en el ítem, el 16,6% hace mención que a veces lo realiza y el resto que el 8,3% siempre lo hace. Se puede concluir que el director no está manteniendo buenas relaciones con algunos de sus docentes.

Se puede razonar en la pregunta **Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer**, que el 79,1% de los docentes menciona que nunca los convence que algo es bueno y se debe hacer, el 8,3% a veces lo hace y el resto que es el 12,5% siempre realiza lo observado en el ítem. Podemos colegir de acuerdo a sus respuestas de los docentes que el director no mantiene una comunicación activa con sus trabajadores.

Se puede evidenciar en la pregunta **Usa el pensamiento crítico para tomar decisiones y resolver problemas**, que el 79,1% de los docentes menciona que nunca usa el pensamiento crítico para tomar decisiones, mientras que el 8,3% se observa que a veces lo hace y el 12,5% siempre lo realiza. Podemos inferir de acuerdo a las respuestas de los docentes, que el director no asume sus responsabilidades.

Podemos observar en la pregunta **Mide las acciones y posibles soluciones**, que el 79,1% de la población responde que nunca mide las acciones y posibles soluciones, el 8,3% menciona que a veces lo hace y el resto que es el 12,5% siempre actúa a lo esperado. De acuerdo a las respuestas de los docentes podemos colegir que el director en su mayoría hace caso omiso en darle solución a los problemas que se presentan en su Institución Educativa.

Se puede analizar en la pregunta **Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que él**, que el 75% de los docentes que se les aplicó la ficha de observación respondieron que nunca realiza el ítem observado, el 16,6% a veces lo hace y el 8,3% siempre lo realiza. Podemos concluir que el director no asigna tareas a todos sus trabajadores porque no confía en ellos y piensa que no van a poder cumplir el reto.

Con respecto a la pregunta **Ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente**, el 16,6% respondió que nunca lo hace según el ítem observado, el 16,6% a veces lo realiza y el 66,6% siempre lo hace. Se puede inferir de acuerdo a sus respuestas de los docentes que el director no designa tareas a sus trabajadores para realizar un trabajo eficiente, debido a la desconfianza y al temor de que hagan no hagan bien su trabajo.

Podemos observar en la pregunta **Asume sus propios actos**, que el 79,1% de los docentes responde que nunca asume sus propios actos, mientras que el 8,3% a veces lo hace y el resto que es 12,5% siempre lo realiza. Con esta información de los docentes, se puede concluir que el director está descuidando sus funciones de líder y en su mayoría no asume sus propios actos.

Se puede inferir en la pregunta **Culpa a otros por sus propios errores**, que el 79,1% de los docentes mencionan que nunca culpa a otros por sus propios errores, el 8,3% hace mención que a veces lo hace y el resto que es el 12,5% siempre realiza estas acciones de culpar a sus trabajadores de sus errores, es por ello que a través de la propuesta se contribuirá en la mejora de asumir sus responsabilidades.

Con respecto a la pregunta **Comparte los errores de otros**, se puede observar que, de los 24 docentes, el 75% menciona que nunca comparte los errores de otros, el 16,6% a veces lo realiza y el 8,3% siempre lo hace. Con esta información podemos concluir que aprender de otros y **compartir los errores** es un cambio cultural que debe ser potenciado por los líderes facilitadores de la innovación.

De acuerdo a la pregunta **Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos**, el 75% de los docentes menciona que nunca es tenaz y logra sus objetivos, el 16,6% responde que a veces lo hace, mientras que el 8,3% hizo mención que siempre lo realiza. Cabe mencionar que un buen líder debe comunicar las metas y/o objetivos que se va a lograr en un determinado tiempo, asimismo podemos colegir en los resultados que el director no realiza lo observado en el ítem con todos sus trabajadores.

Podemos inferir en la pregunta **Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave**, que el 75% de los docentes menciona que nunca realiza lo observado en el ítem, el 16,6% a veces lo hace y el resto que es el 8,3% siempre lo realiza. Además de ello un director debe ser flexible con sus trabajadores, manifestándoles a través de la confianza que les brinda y al ser empático.

Se puede observar en la pregunta **Ajusta su plan a la coyuntura**, que, de los 24 docentes, el 75% responde que nunca ajusta su plan a la coyuntura, el 16,6% a veces lo realiza, mientras que el 8,3% siempre lo hace. Con estos resultados se puede concluir que el director

no está manteniendo una comunicación afectiva con toda su plana docente y no les brinda su apoyo en los momentos de angustia y crisis.

Se puede evidenciar en la pregunta **Mueve a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito**, que el 75% respondió que nunca mueve a su equipo de trabajo para tener opciones de alcanzar el éxito, mientras que el 16,6% lo hace a veces y el resto que es el 8,3% siempre realiza lo observado en el ítem. Según estos resultados se puede colegir que el director no moviliza a su equipo en su debido momento para cumplir con las metas propuestas.

Se puede colegir en la pregunta **Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos**, que, de los 24 docentes, el 70,8% menciona que nunca desarrolla buenas relaciones de trabajo, el 12,5% a veces lo hace y el resto que es el 16,6% siempre lo realiza. Por ende, se evidencia que entre director y docentes no mantienen buenas relaciones interpersonales.

Con respecto a la pregunta **Mira por encima del hombro a su personal a cargo**, se puede observar que el 79,1% de los docentes responde que nunca realiza lo observado en el ítem, el 8,3% a veces lo hace, mientras que el 12,5% siempre lo realiza. Se puede inferir de acuerdo a estos resultados que un buen líder debe brindar oportunidades y tareas para que el trabajador desarrolle sus habilidades y destrezas; y no hacerle sentir superior al resto.

De acuerdo a la pregunta **Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo**, de los 24 docentes el 75% responde que nunca muestra respeto a sus compañeros de trabajo, el 16,6% mencionó que a veces lo realiza y el resto que es el 8,3% siempre lo hace. Podemos colegir que un buen líder debe dar el ejemplo en su centro de trabajo, mostrando respeto hacia sus empleados, escuchar a los demás, aceptar opiniones y puntos de vista diferentes, evitar prejuicios, silenciar el ego y no dejar que nuestro rol dentro de la cadena de mando se apodere de nuestra voz.

Se puede observar en la pregunta **Da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo**, que el 70,8% de los docentes hace mención que nunca da la mano al que la necesita, el 12,5% a veces lo hace, mientras que el 16,6% siempre lo realiza. De acuerdo a lo observado en los resultados de este ítem, podemos inferir que los buenos líderes siempre tienen un oído abierto hacia las preocupaciones y necesidades de sus empleados, frente a ello se puede percibir que el director no está mostrando esta cualidad a sus empleados la institución educativa.

Se puede inferir en la pregunta **Responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen**, que el 79,1% de los docentes mencionan que nunca responde rápida y efectivamente frente a los problemas que aparecen, por otro lado, el 8,3% hicieron mención

que a veces lo realiza y el 12,5% siempre lo hace. Asimismo, cabe mencionar de acuerdo a estos resultados se percibe que el director le falta desarrollar la capacidad de reacción para solucionar un problema frente a una situación. De acuerdo a los resultados mencionados anteriormente de la ficha de observación se realizó la propuesta.

3.2. Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío nuevo Chirimoto - distrito de Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – región Amazonas 2019.

3.2.1. Presentación:

La presente propuesta surge de la necesidad de contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia *Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019*. el mismo que consta de cuatro módulos.

3.2.2. Justificación.

Para la elaboración de la propuesta de gestión de liderazgo se tomó en cuenta la teoría del Sistema de Rencis Likert, la teoría del liderazgo de Burns, la penetración social de Altmay y Taylor, la teoría de la reducción de la incertidumbre de Charles Berger y Richard y la teoría del liderazgo transformador, para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes y directivos de la institución educativa.

La propuesta tiene por finalidad contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, ya que hace varios años se viene generando este problema y afecta en el aprendizaje de los estudiantes. La propuesta se realizará mediante talleres con la participación de la comunidad educativa (Director, docentes y padres de familia) para que los entes educativos mejoren su forma de actuar, pensar y compartan sus experiencias con sus colegas, realicen las actividades en equipo y todos se enfoquen en un una sola meta, que es el logro de los aprendizaje de los estudiantes.

3.2.3. OBJETIVOS:

3.2.3.1 GENERALES:

3.2.3.1.1 Contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia *Provincia De Rodríguez De Mendoza* – Región Amazonas 2019.

3.2.3.2 ESPECÍFICOS

- 3.2.3.2.1 Desarrollar habilidades para ser un buen líder.
- 3.2.3.2.2 Desarrollar habilidades de comunicación asertiva para líderes.
- 3.2.3.2.3 Desarrollar habilidades para mejorar el autocontrol emocional, la autoestima, las habilidades sociales y la empatía.
- 3.2.3.2.4 Desarrollar habilidades para establecer relaciones con otras personas.

3.2.4 PROPUESTA:

TALLERES:

- ✓ Taller de liderazgo.
- ✓ Taller de la comunicación asertiva.
- ✓ Taller para desarrollar la inteligencia emocional.
- ✓ Taller para desarrollar la inteligencia interpersonal.

TALLERES PARA CONTRIBUIR EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

3.2.4.1. Taller de liderazgo:

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al

mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía.

Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una familia, una organización, un centro educativo, un equipo de fútbol, entre otros. En algunos casos, los miembros del grupo solo acatan las órdenes del líder, en otros ayudan a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando.

Las habilidades de un líder son variadas y son la clave para generar una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas. El líder suele tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, luego gestiona y evalúa.

a) Objetivo:

Desarrollar habilidades para ser un buen líder

b) Metodología:

Dinámicas individuales y grupales

c) Actividades:

Actividad 01: El comunicador

- En esta actividad se busca poner a prueba las habilidades de comunicación. Una persona del grupo realizará un dibujo, oculto para los demás (pueden ser figuras geométricas o líneas). Luego intentará dar instrucciones al grupo para que estos a su vez reproduzcan en su papel, al finalizar se comparará el original con las reproducciones realizadas, las diferencias entre las distintas versiones dispararán una reflexión acerca del hablar, escuchar e interpretar.

Actividad 02: Emociones en marcha

- Esta actividad tiene como objetivo instruir a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente

que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.

Actividad 03: La espalda del tiempo

- En esta actividad dividiremos al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto-organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

Actividad 04: Colaboración digital tiempo

- En esta actividad los participantes sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, para guiar a los clientes en un proceso, describir las ventajas de la empresa o diseñar un folleto. Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.

Actividad 05: El equipo ideal

- En esta actividad tomaremos cartones o tarjetas de un color, cada participante deberá enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en

equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

Beneficios de un taller de liderazgo

Al enfocarse en la mejora de los proyectos de una empresa, un taller de liderazgo contribuye al alcance del éxito de una empresa y son cuatro los aspectos principales en los que se hacen visibles sus beneficios.

➤ Más confianza

Los empleados, al estar guiados por la figura de un líder, sienten mayor confianza en su propio potencial y disponen sus atributos al alcance de los objetivos propios y del grupo. En un ambiente en que todos los participantes pueden aportar con sus propias ideas y opiniones para el desarrollo de un proyecto, los líderes pueden nutrirse de ellas y enfocarlas de manera estratégica para las metas de la empresa.

➤ Ideas más completas

En los talleres, los líderes aprenden a identificar las oportunidades de escuchar las ideas del equipo de trabajo que conducen, así se agiliza el flujo de trabajo y se consigue una colaboración activa, lo que favorece la integración y la responsabilidad de toma de decisiones no se encuentra ya del todo centrada en una persona.

➤ Mayor competitividad

Al reforzar las habilidades y conocimientos aplicables a liderar un equipo de trabajo, los participantes de un taller se sienten más seguros y asumen sus funciones sin el miedo que puede representar el enfrentarse a la competencia, así la compañía puede mejorar y lograr tener una mayor presencia.

➤ Motivación

La motivación es uno de los puntos en que los líderes también tienen que trabajar, aunque se podría pensar que su función es mantener motivados a los demás, lo que también es cierto. Al adquirir más conocimientos, habilidades y técnicas, la disposición para asumir retos, buscar soluciones e innovar constantemente comienza a ser una necesidad de los líderes, lo que les ayuda a mantenerse motivados en todo momento.

3.2.4.2. Taller de la comunicación asertiva

Las dinámicas de comunicación asertiva resultan muy útiles puesto que ofrecen la oportunidad de practicar este estilo comunicativo y poder generalizarlo en nuestras relaciones y nuestro día a día. La asertividad implica que respetemos la opinión de los demás y qué, al mismo tiempo, hagamos que nuestra opinión sea respetada. Es muy importante que seamos claros y concisos. Conociendo los pasos que encaminan a que nuestro discurso sea asertivo y poniéndolos en práctica con distintos ejercicios, conseguirás mayores éxitos

Usar un estilo de comunicación asertivo contribuye a que hagamos valer nuestra opinión y que seamos respetados por el resto. Este hecho, influirá de manera positiva en nuestra autoestima y tendrá múltiples beneficios a medio y a largo plazo.

Cualquier líder debe usar un estilo de comunicación asertivo. Además, las personas asertivas suelen tomar la iniciativa y tomar decisiones dentro del grupo

a) Objetivo:

Desarrollar habilidades de comunicación asertiva para líderes.

b) Metodología:

Dinámicas individuales y grupales.

c) Actividades:

Actividad 01: Derechos asertivos

Objetivos

- Desarrollar el autoconocimiento.

- Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto.

Tiempo necesario

- Alrededor de 60 minutos.

Tamaño del grupo

- 24 docentes.

Lugar

- Espacio amplio en el que los participantes puedan trabajar por subgrupos.

Materiales necesarios

- Hojas de papel bond y bolígrafo para cada participante.

Pasos a seguir:

- El facilitador del grupo pide que cada integrante del grupo, de manera individual, escriba en una hoja de papel bond los derechos que considera que tienen en el ámbito familiar, el laboral y dentro de la sociedad.
- Se divide el grupo en subgrupos, en función del número de participantes y se les pide que identifiquen cinco derechos que tengan en común en las áreas mencionadas anteriormente (familia, trabajo y sociedad).
- Pasado el tiempo que hayan acordado previamente, cada grupo expone sus conclusiones. Se propicia el debate en grupo.
- El facilitador les pide que, de nuevo, se pongan por grupos y piensen qué derechos tienen las personas que rodean el contexto familiar, laboral y la sociedad en general.
- Una vez que hayan finalizado, se debate cómo se puede respetar a los demás, haciéndonos respetar.

Actividad 02: Escalada

Objetivo

- Practicar la comunicación en una situación de tensión.

Tiempo necesario

- 90 minutos aproximadamente.

Tamaño del grupo

- 24 docentes.

Lugar

- Espacio amplio en el que los participantes puedan trabajar por subgrupos.

Materiales necesarios

- Folios y bolígrafo para cada participante.

Pasos a seguir:

- El facilitador presenta el objetivo de la dinámica y guía una tormenta de ideas sobre situaciones en las que nos sentimos en tensión.
- A continuación, define la comunicación asertiva y presenta una serie de consejos y fórmulas. Se recomienda practicar con un par de ejemplos.
- Cada uno, de manera individual, escribe una situación (real o hipotética) que les produzca tensión y en la que le gustaría practicar la comunicación asertiva.
- Se forman subgrupos de entre 4 y 6 participantes. Cada uno, en el subgrupo, compartirá la situación con sus compañeros.
- Dentro del subgrupo, se formarán dos filas de manera que en un lado haya una pareja y en el otro, el resto de integrantes del subgrupo. El facilitador del grupo designará una fila como “disputadora” en la que de izquierda a derecha habrá un gradiente de grados de disputa, del más leve al más severo.
- En la otra fila están el voluntario y su compañero. El voluntario debe describir la situación de estrés que eligió e irá respondiendo a cada disputador por turno, respondiéndole de manera asertiva.
- El compañero del voluntario le ofrece apoyo y se asegura de que los disputadores comprenden lo que está exponiendo el voluntario. Además, ofrece feedback al voluntario sobre cómo se está desarrollando.

- Se produce un debate con el grupo grande en el que se identifiquen los elementos que han obstaculizado la comunicación y qué herramientas y estrategias se han utilizado.
- Si se dispone de más tiempo, se repite la dinámica cambiando los roles de cada uno dentro del subgrupo para que puedan experimentar distintos puntos de vista.

Actividad 03: Pasivo, agresivo y asertivo

Objetivo

- Discernir entre los distintos tipos de comunicación.

Tiempo necesario

- Alrededor de 120 minutos.

Tamaño del grupo

- 24 docentes.

Lugar

- Espacio amplio en el que los participantes puedan trabajar por subgrupos.

Materiales necesarios

- Folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador o tiza.

Pasos a seguir:

- El facilitador dirige una lluvia de ideas sobre la asertividad. Después, de manera individual, cada uno debe pensar en la persona más sumisa que conozcan y anotar características sobre su comportamiento.
- Se les pide que se levanten todos y actúen de un lado al otro del aula o salón con una actitud sumisa, utilizando exclusivamente el lenguaje no verbal.
- El facilitador les pide que se queden quietos, como estatuas, adoptando gesto sumiso. Va comentando y tomando nota de cómo el grupo ha caracterizado este comportamiento.

- A continuación, se cambia de comportamiento sumiso a agresivo. Previamente, han de escribir de manera individual las características de la comunicación agresiva.
- De nuevo, han de quedarse paralizados y el facilitador irá comentando y pidiendo la colaboración del grupo para tomar nota.
- Los integrantes del grupo van tomando asiento y elaboran, en grupo, una lista de comportamientos de una persona asertiva, sobre todo en relación a la conducta no verbal.
- Otra vez, han de moverse por el aula tomando una actitud asertiva y en silencio. El facilitador repite el pedirles que se queden como estatuas y tomar nota del comportamiento no verbal.
- El facilitador dirige un debate en el que se analizan los distintos estilos comunicativos y cómo se han sentido los participantes de la dinámica en cada uno de ellos. Posteriormente, se introducen situaciones en las que el comportamiento es asertivo y se practican. También, se pueden usar ejemplos de situaciones en las que practicar el estilo asertivo.

Actividad 04: 3 pasos hacia la asertividad

Objetivo

- Practicar la asertividad.

Tiempo necesario

- Alrededor de 30 minutos.

Tamaño del grupo

- 24 docentes.

Lugar

- Sala o aula amplia.

Materiales necesarios

- Folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador o tiza.

Pasos a seguir:

- El facilitador expone los tres pasos que conducen el diálogo asertivo. Expresar los sentimientos, solicitar qué queremos que ocurra y decir cómo nos sentiríamos tras el cambio.
- Se exponen situaciones cotidianas en la vida personal y laboral que suelen generar conflicto y, entre todos, se resuelven a través del diálogo asertivo.
- Otros comentarios: puede realizarse primero en subgrupos o de manera individual y después, resolver y debatir las situaciones con el resto de compañeros.

Actividad 05: Obstáculos

Objetivos

- Identificar los obstáculos que aparecen en el proceso comunicativo.
- Elaborar herramientas e instrumentos para solventarlos.

Tiempo necesario

- Alrededor de 45 minutos.

Tamaño del grupo

- 24 docentes.

Lugar

- Sala o aula amplia.

Materiales necesarios

- Folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador o tiza.

Pasos a seguir:

- El dinamizador introduce la dinámica explicando que tienen que pensar en situaciones en las que no se han sentido satisfechos con una conversación o proceso comunicativo.
- Cada persona comparte con el grupo y, entre todos, se identifican qué elementos o situaciones condujeron al fracaso.
- A continuación, se representa con mímica alguno de los ejemplos expuestos. Puede ser de manera individual o grupal.

- La persona cuyo ejemplo se está realizando, debe alterar el estado de las figuras hacia la comunicación asertiva.
- Para finalizar, se realiza un debate en el que cada uno pueda expresar su opinión y sentimientos.

Actividad 06: Diálogo dibujado

Objetivo

- Potenciar la creatividad y la empatía.
- Usar el dibujo como método de expresión.

Tiempo necesario

- Alrededor de 60 minutos.

Tamaño del grupo

- 24 docentes. Es importante que se conozcan entre ellos.

Lugar

- Sala o aula amplia.

Materiales necesarios

- Colores (rotuladores o lápices) y papel continuo.

Pasos a seguir:

- Cada persona cogerá un color. Cuando todos lo tengan, deben formar parejas con personas que tengan un color distinto al suyo. Se sentará por parejas, enfrentados y en medio tendrán un trozo de papel continuo.
- Deben de dibujar algo que quieran compartir con esa persona o decirle.
- Durante este tiempo no está permitido hablar. Puede utilizarse música relajante que contribuya a la creación de un clima cómodo.
- El dinamizador debe estar al tanto de cómo fluyen las relaciones y cómo van haciendo los dibujos.
- Reflexión final sobre lo que han sentido y, cómo, lo han expresado a través del dibujo. También, sobre cómo se han sentido sin poder hablar mientras dibujaban.

Beneficios de la comunicación asertiva en el trabajo

Uno de los beneficios más importantes de la asertividad es que las personas sienten mayor confianza para comunicarse, enfrentar problemas y resolver conflictos constructivamente.

De esta forma es posible hablar de lo que no está funcionando, llegar a acuerdos constructivos y encontrar soluciones que lleven a mejorar y crecer.

Adicionalmente, cuando existe una comunicación asertiva se promueve una cultura de respeto, empatía y honestidad, lo cual impacta positivamente las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, la motivación y el compromiso.

Entre mejor es la comunicación, mejores son las relaciones interpersonales, y entre mejores son las relaciones, disminuye el nivel de estrés y las personas se sienten seguras para compartir sus ideas y expresar lo que piensan y sienten de forma auténtica, lo cual incrementa la confianza dentro de los equipos.

No es posible desarrollar equipos de alto desempeño, ni liderar con éxito, si no hay confianza. Y si los equipos y líderes se comunican sin asertividad, estarán dañando la confianza.

Adicionalmente, la comunicación asertiva facilita una buena planificación; contribuye a la coordinación del trabajo en equipo, y es fundamental para superar la resistencia en momentos de cambio.

3.2.4.3. Taller para desarrollar la inteligencia emocional

Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de

motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones sociales o interpersonales.

Un buen líder es alguien que inspira y guía en vez de imponer. Esto significa que es fundamental demostrar empatía con tus compañeros de equipo para que se sientan a gusto y relajados a tu alrededor y en el ambiente laboral.

Principales componentes de la inteligencia emocional

Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional se compone de los siguientes factores:

- **Autoconocimiento emocional**

Es el conocimiento de nuestras propias emociones y de cómo nos afectan a nosotros y a nuestro entorno.

- **Autocontrol emocional**

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

- **Automotivación**

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

- **Empatía**

Es la capacidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

- **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales)**

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar al resto.

a) Objetivo

Desarrollar habilidades para mejorar el autocontrol emocional, la autoestima, las habilidades sociales y la empatía.

b) Metodología

Dinámicas grupales e individuales

c) Actividades

Actividad 01: De autoconocimiento

- **Examen de autoconciencia:** Se busca evaluar la evolución respecto al autoconocimiento. Se les pide a los participantes que se definan a sí mismos mediante un examen de autoconciencia. En esta actividad es necesario plantear preguntas como: ¿Soy consciente de mis emociones? ¿Sé regular mis emociones? ¿Cómo me relaciono con los demás?, entre otras. De esta manera, tras repetir el ejercicio con el paso del tiempo, se puede evaluar si el participante ha mejorado en algún aspecto vinculado a su autoconocimiento o no lo ha hecho.
- **Definición de sentimientos:** Se pretende encontrar una homogeneización de los conceptos relacionados con los sentimientos. Para ello, se pedirá a los participantes que definan los sentimientos. Una vez definidos los sentimientos de manera grupal, se pide a los participantes que nombren cuáles de ellos han experimentado. Así mismo, se les puede animar a compartir bajo qué circunstancias experimentaron dichos sentimientos. Esta segunda parte de la actividad se realiza de manera individual, para que cada uno pueda realizar el ejercicio de introspección libremente.

Actividad 02: Mejorar la autoestima

- **El árbol de mi autoestima:** Con este ejercicio se busca reforzar aquellos aspectos positivos que los participantes

perciben de sí mismos. Los participantes deben dibujar un árbol que ocupe toda una hoja de papel bond. En las raíces de este árbol, deben escribir las cualidades que creen tener, mientras que en el tronco escriben aquello que se les da bien. Por último, se pide a los participantes que escriban en la copa los logros que han conseguido.

- **Fotomatón:** El objetivo es el de explorar la autoestima de cada uno. Para ello, se empareja a los participantes y se les pide que se dibujen mutuamente. Mientras tanto, se hacen preguntas sobre su grado de autoestima. Posteriormente, estos hablarán de su pareja delante de toda el taller, resaltando los aspectos positivos que estos perciben de sí mismo.

Actividad 03: Desarrollando la empatía

- **La importancia de ponerse en lugar del otro:** Mediante este ejercicio se favorece la comprensión de una situación, desde diferentes puntos de vista. Para ello, se agrupa por parejas a los participantes y se les asignan situaciones hipotéticas. Con ello, se busca que hablen sobre cómo ellos creen que se ha sentido la persona que se encuentra en esa situación.
- **Las 3 urnas:** Esta actividad pretende aumentar el conocimiento que los participantes tienen unos de otros. Cada urna irá etiquetada con uno de los siguientes títulos: **Me arrepiento de, un problema que tengo es, me gustaría superar.** Se pide a los participantes que escriban unos papelotes, de forma anónima, donde completen las frases de cada una. Tras depositar las papeletas en su urna correspondiente, se leen en voz alta. Por último, se da pie al grupo a aportar soluciones a cada problema.

Beneficios que trae desarrollar la inteligencia emocional

El desarrollo de la inteligencia emocional nos aporta, tanto a nosotros como a nuestros estudiantes, un conjunto de habilidades que serán de gran utilidad a lo largo de nuestras vidas. A continuación, tratamos algunos de los principales beneficios que podemos obtener gracias a él:

➤ **Mejora el autoconocimiento y la toma de decisiones**

Tiene un efecto positivo sobre la autoestima y sobre la confianza en uno mismo en distintas situaciones cotidianas. También permite que las personas evalúen su sistema de valores y sus creencias, ayuda a detectar los puntos fuertes y débiles para poder mejorar y es necesario para tomar mejores decisiones en la vida.

➤ **Mejora el rendimiento laboral**

La inteligencia emocional aplicada al trabajo es sumamente útil en distintos aspectos. Por ejemplo, mejora la productividad de los empleados, mejora la salud laboral, mejora las relaciones sociales, etc.

➤ **Protege y evita el estrés**

La correcta gestión emocional es tan importante para proteger el estrés como para no provocarlo.

➤ **Mejora las relaciones interpersonales**

Conocer y entender tus propias emociones y la de las demás te ayuda a llevar mejor la toma de decisiones, algo que puede ser inevitable cuando convivimos con otras personas.

➤ **Favorece el desarrollo personal**

La inteligencia emocional y el desarrollo personal van de la mano, pues el desarrollo personal de un individuo no puede entenderse sin el correcto autoconocimiento y la gestión de las propias emociones.

➤ **Otorga capacidad de influencia y liderazgo**

La inteligencia emocional es una competencia imprescindible de los líderes. El propio autocontrol emocional del líder o el saber entender a los demás son una buena demostración de las habilidades de liderazgo.

➤ **Aumenta la motivación y ayuda a alcanzar las metas**

La inteligencia emocional nos protege en situaciones difíciles, porque el autoconocimiento nos puede mantener a flote incluso cuando queremos abandonar o tirar la toalla.

3.2.4.4. Taller para desarrollar la inteligencia interpersonal

Para Dr. Howard Gardner la inteligencia interpersonal es un conjunto de aptitudes que un individuo pone en práctica en los vínculos que establece con otras personas. Su objetivo primordial es entender a los demás, basándose en la empatía y en la armonía con los semejantes.

a) Objetivo

Desarrollar habilidades para establecer relaciones con otras personas.

b) Metodología

Dinámicas grupales e individuales

c) Actividades

Actividad 01: Saber escuchar

Ser un líder ejemplar es entender que nadie trabaja completamente solo y que, de una forma u otra, dependes de otras personas para hacer un buen trabajo, ya sean tus colegas o tus clientes.

En cualquier caso, es importante que consideres que tus ideas u opiniones no son verdades como puños y que es fundamental saber escuchar otros puntos de vista, con consideración y respeto.

Los líderes que asumen esta postura contribuyen a un ambiente de trabajo más integrado, armónico y cohesivo, lo que impacta directa y positivamente en el compromiso, la productividad y, naturalmente, en los resultados.

Actividad 02: Saber expresarse

De la misma forma que saber escuchar afecta directamente la autoridad de un líder ante su equipo, es fundamental lograr expresarse de manera objetiva y clara.

Muchas veces, la forma como se aborda un tema es tan importante que lo que se dice.

Para la neurolingüística, una de las premisas básicas en la comunicación es que la responsabilidad de la interlocución es siempre del comunicador y no del oyente.

O sea, para que la comunicación se establezca con éxito, la persona que comunica deberá enfocarse en transmitir su mensaje con claridad.

Y comunicarse bien es mucho más que elegir las palabras adecuadas y tener una buena oratoria, implica también escoger el tono y el momento correcto para hablar, una de las características que un líder no puede olvidar jamás.

Actividad 03: Dar feedbacks

Para construir una rutina profesional sana, es necesario que todos los involucrados en la ejecución de una tarea tengan una noción clara de la calidad del trabajo que están haciendo.

En este sentido, es esencial que un buen líder construya una cultura de feedbacks en el lugar de trabajo.

Sin un feedback resaltando los puntos fuertes y señalando los débiles, los profesionales no tendrán parámetros sólidos sobre cómo mejorar su trabajo, y esa es una responsabilidad del líder.

Los comentarios bien comunicados son siempre potencialmente constructivos.

Es importante resaltar que los feedback (especialmente los negativos) deben darse individualmente. A fin de cuentas, corregir a un colaborador delante de sus colegas es descortés y nada constructivo.

Recuerda que, a la hora de ofrecer un feedback, la claridad y la transparencia son requisitos básicos.

Actividad 04: Establecer metas bien definidas

Para alcanzar cualquier objetivo, es necesario establecer metas claras que definan, paso a paso, lo que hay que hacer para lograrlo, ya que funciona como un guion que ayuda al equipo a mantener el foco.

Por lo tanto, fijar metas bien definidas es más que un diferencial para ser líder, es una característica indispensable que debes desarrollar.

Actividad 05: Seriedad y profesionalismo

El profesionalismo es mucho más que una postura seria en el ambiente laboral. Se refiere a nuestra capacidad de gestionar diferentes factores de forma que no comprometan el trabajo realizado, tales como: humor, satisfacción, tolerancia, entre otros.

Ser profesional significa también tener una ética bien definida; saber tomar las decisiones correctas incluso cuando no son ventajosas para ti; respetar las diferencias y lidiar con adversidades sin perder la compostura.

Un buen líder es siempre un ejemplo de profesionalismo, al final, el liderazgo por sí solo debe ser inspirador. Por lo tanto, tu modo de actuar debe ser admirado e inspirar a quienes trabajan contigo.

Beneficios al desarrollar la inteligencia interpersonal

Entre los beneficios que otorga la inteligencia múltiple interpersonal se encuentran:

➤ Mejor receptividad social

Una de las claras señales de que la persona muestra una sensibilidad de la inteligencia interpersonal, es cuando manifiesta ser alguien observador y predispuesto, sea cuando estén escuchando y/o comprendiendo a otros, sin necesidad de realizar demasiado esfuerzo.

➤ Desarrollar resiliencia

Entre las imágenes de inteligencia interpersonal que se pueden observar, sería la de una persona resiliente, es decir, la habilidad para sobreponerse frente a una dificultad, se ve fortalecida, cuando la inteligencia social permite al individuo observar la problemática desde distintas perspectivas.

➤ **Adquirir experiencia mediando conflictos**

Cuando se tiene una alta inteligencia interpersonal, no solo se puede comprender un problema, sino que también el individuo puede observar el panorama completa de una situación de forma objetiva, otorgando una ventaja sobre quiénes estén centrados únicamente en sus propios intereses.

➤ **Mejorar la toma de decisiones**

Desarrollar la flexibilidad cognitiva permite al ser humano identificar los momentos en que sus comportamientos no son adecuados, para así crear un cambio que sea para beneficio propio y de otras personas.

CONCLUSIONES

- La mayoría de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019., no mantienen buenas relaciones interpersonales.
- Se elaboró el marco teórico de la investigación con las teorías científicas de las relaciones interpersonales y las teorías del liderazgo, de tal manera que la propuesta permita contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza.
- Se diseñó la propuesta de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019.

RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar estrategias de gestión de liderazgo en los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019, a fin de contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales.
- Proponemos la aplicación de la propuesta de gestión de liderazgo para contribuir en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Rodríguez, Sergio (2002). *El sistema de trabajo del MINEDU*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Enrique José Varona, 2002.
2. Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle
3. Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>.
4. Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
5. Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
6. Campbell, J. (1976). "Teoría psicométrica". En Dunnette M. (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago. Editorial Rand McNally.
7. Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.
8. Coronel, J. M. (1995) *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva. Universidad de Huelva
9. Covey, Stephen R (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
10. Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional
11. García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Cali. Universidad del Valle.
12. Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 28 de mayo de 2016, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

13. Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
14. Gonzales Cruz, T. F., Guillén Parra, M. (2000). *Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total*. Valencia: Universidad de Valencia
15. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
16. Herzberg, Frederick (s/f). *Una vez más: Cómo se motiva a los empleados, en Hitos de la Gestión Empresarial*. <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>
17. Jiménez Gómez, E. (2016). *La dirección de los centros educativos, relaciones laborales, entre el ideal y la realidad*. <https://www.educaweb.com/noticia/2016/11/10/direccion-centros-educativos-ideal-realidad-10645/>
18. Kouzes, James M. y Posner. *Las Seis Disciplinas, La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.1993. pp. 51 Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidos.
19. Landolfi, Hugo (2009). *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Dunken.
20. Llorens Montes, F. J., Fuentes Fuentes, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid. Ediciones Pirámide.
21. Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial - Colombia
22. Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá. Universidad del Rosario.
23. Murillo, F. J. (2017). *Avances en liderazgo y mejora de la educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Madrid. Editorial RILME.
24. Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima. Editorial Athanor.

25. Rafael Muñiz G. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
26. Ramos, J. (2010). *Modelo por competencias de desempeño en la dirección científica de las instituciones educativas*. Resultado científico. UCP “Manuel Ascunce Domenech”.
27. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Editorial Pearson Educación.
28. Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Chile. OREALC – UNESCO.
29. Sánchez Carmona, Pedro (1997). *La excelencia en la dirección educacional*. La Habana. Ministerio de educación.
30. School Education Gateway (2016). *Liderazgo educativo: cuando los buenos líderes construyen el futuro de Europa*. <https://www.schooleducationgateway.eu/es/pub/latest/practices/school-leadership--when-good-.htm>
31. Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Colombia. Universidad del Valle.
32. Taylor, (1970). *Principios de administración Científica*. Sao Paulo. Editorial Atlas.
33. Teruel, María del P. (2000). *La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118075>
34. Vázquez M. C., Olga M. Quintana y A. Rodríguez (2000). *La necesidad de capacitación en métodos y estilos de dirección para alcanzar el liderazgo compartido*. Universidad Pedagógica “Félix Varela”.
35. Vázquez Toledo, S. (s.f.). *El liderazgo en la organización educativa: el perfil del director y/o coordinador como líder educativo*. <https://docplayer.es/10628610-El-liderazgo-en-la-organizacion-educativa-el-perfil-del-director-y-o-coordinador-como-lider-educativo.html>

36. Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México. Editorial McGraw Hill Web Grafía.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

37. Inteligencias múltiples. http://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner
38. Inteligencia emocional. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional
39. La emoción desde el modelo cognitivista.
http://www.robertexto.com/archivo13/emocion_cognit.htm
40. <https://concepto.de/liderazgo-2/>
41. <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
42. <https://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>
43. <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/>
44. <https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
45. <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-transformacional/>
46. <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-transaccional/>
47. <https://www.flup.es/liderazgo-educativo/>

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	PREGUNTA	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
01	informa y comunica a su equipo lo que quiere								
02	entiende los problemas de las personas de su entorno								
03	Se anticipa a las dudas y responde las preguntas.								
04	piden a sus colegas que sigan sus órdenes en forma ciega								
05	Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.								
06	Usa el pensamiento crítico para tomar decisiones y resolver problemas								
07	mide las acciones y posibles soluciones								
08	Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que él.								
09	ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente								
10	Asumen sus propios actos								
11	Culpa a otros por sus propios errores,								
12	Comparte los errores de otros								
13	Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos								
14	Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave								
15	Ajusta su plan a la coyuntura,								
16	Mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito								
17	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos								
18	Mira por encima del hombro a su personal a cargo								
19	Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo								
20	Da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo								
21	Responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.								

FUENTE Docentes de la institución educativa N° 18331, Caserío Nuevo Chirimoto - Distrito De Omia Provincia De Rodríguez De Mendoza – Región Amazonas 2019.




Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Victor Hugo Flores Reyes
Título del ejercicio: TESIS DANTE
Título de la entrega: "Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar la relaciones...
Nombre del archivo: IS_INFORME_FINAL_MODIFICADA_2022_-_Victor_Hugo_Flores_Reyes.docx
Tamaño del archivo: 1.146M
Total páginas: 87
Total de palabras: 22,053
Total de caracteres: 119,021
Fecha de entrega: 22-jun-2022 10:12p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1861611571




Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 18331, caserío Nuevo Chirimoto - distrito de Omia Provincia de Rodríguez de Mendoza – región

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to National American University	2%
Trabajo del estudiante		
2	Submitted to Infile	2%
Trabajo del estudiante		
3	Submitted to New England College of Finance	1%
Trabajo del estudiante		
4	Submitted to Northcentral	1%
Trabajo del estudiante		
5	Submitted to Postgraduate Schools - Limkokwing University of Creative Technology	1%
Trabajo del estudiante		
6	Submitted to Herzing University	1%
Trabajo del estudiante		
7	Submitted to Middle Tennessee State University	1%
Trabajo del estudiante		

8	Submitted to American University of Athens Trabajo del estudiante	1 %
9	ronl.org Fuente de Internet	1 %
10	essaywriterusa.com Fuente de Internet	1 %
11	Submitted to Colorado Technical University Online Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Emirates College of Technology Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to The American College of Greece Libraries Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to University of Northampton Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Napier University Trabajo del estudiante	<1 %
16	Submitted to Blue Mountain Hotel School Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to University of Newcastle Trabajo del estudiante	<1 %

19	Submitted to Bowie State University Trabajo del estudiante	<1 %
20	"Psychosocial Well-being of Children and Adolescents in Latin America", Springer Science and Business Media LLC, 2017 Publicación	<1 %
21	Submitted to Bridgepoint Education Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Laureate Higher Education Group Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Technical College System of Georgia Trabajo del estudiante	<1 %
24	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Grand Canyon University Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Middlesex University Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor