

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



**TESIS**

**PROGRAMA PARA MEJORAR LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 10579 DEL CENTRO POBLADO DE  
ANGUYACU – MIRACOSTA – CHOTA – CAJAMARCA - 2014**

**AUTOR**

SALAZAR ESPINOZA LEOPOLDO SERGIO

**ASESORA**

PEÑA PÉREZ BERTHA BEATRIZ

**LAMBAYEQUE– PERÚ**

**2018**

**“PROGRAMA PARA MEJORAR LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 10579 DEL CENTRO POBLADO DE  
ANGUYACU – MIRACOSTA – CHOTA – CAJAMARCA – 2014”**

**PRESENTADO POR:**

---

**SALAZAR ESPINOZA LEOPOLDO SERGIO  
AUTOR**

---

**M. Sc. PEÑA PÉREZ BERTHA BEATRIZ  
ASESORA**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. Jorge Castro Kikuchi  
PRESIDENTE**

---

**M. Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
SECRETARIO**

---

**M. Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO  
VOCAL**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

## **DEDICATORIA**

A dios todo poderoso por concederme la vida y por crear en mi persona deseo de optimismo y superación.

A mis padres por haberme concebido y ser perseverantes.

A mi esposa Veronila, a mis hijos Wilder y Anderson por su sutileza y naturalidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a los maestros que me brindaron un amplio conocimiento para el desarrollo de mi tesis.

A unas personas muy especiales Veronila, Anderson Y Wilder, por su apoyo académico y moral en la ejecución de mi investigación.

A todas las personas que me brindaron su apoyo moral y espiritual de una u otra manera.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Diseñar un programa basada en la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, así como en el trabajo cooperativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa No 10579 del Centro Poblado De Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca. Nuestra hipótesis se planteó de la siguiente manera; El Diseño de un programa basada en la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, así como en el trabajo cooperativo contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa No 10579 Del Centro Poblado De Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca. Se utilizó una población maestra igual a 06 docentes, la que en primera instancia fue diagnosticada para comprobar el problema. Después de acreditado el problema se procedió al diseño de la propuesta denominada Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca

Para la realización del estudio se realizó una evaluación a los maestros con la finalidad de diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades personales consideradas base de las relaciones personales. Luego se examinó el problema y se diseñó la propuesta en base a los aportes teóricos de la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, así como en el trabajo cooperativo para contribuir a la formación de las habilidades interpersonales de los docentes objeto de la investigación .

**PALABRAS CLAVE:** Programa, liderazgo, Trabajo Cooperativo, liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, relaciones interpersonales

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to design a program based on the theory of charismatic leadership, in Transformative Leadership, as well as in cooperative work to improve interpersonal relationships among teachers of Educational Institution No. 10579 of the Anguyacu Community Center. Miracosta-Chota-Cajamarca. Our hypothesis was raised as follows; The Design of a program based on the theory of charismatic leadership, in the Transformative Leadership, as well as in the cooperative work contributes to improve the interpersonal relations among the teachers of the Educational Institution No 10579 of the Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca Town Center. A master population equal to 06 teachers was used, which in the first instance was diagnosed to verify the problem. After the problem was proven, the proposal called Program to improve the interpersonal relationships in the teachers of the Educational Institution No. 10579 of the Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca Town Center was developed.

To carry out the study, an evaluation was made to the teachers in order to diagnose the level of development of the personal skills considered the basis of personal relationships. Then the problem was examined and the proposal was designed based on the theoretical contributions of the theory of charismatic leadership, in the Transformative Leadership, as well as in the cooperative work to contribute to the formation of the interpersonal skills of the teachers' object of the investigation.

**KEYWORDS:** Program, leadership, Cooperative Work, charismatic leadership, in Transformative Leadership, interpersonal relationships

## INTRODUCCIÓN

La preocupación por mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas ha propiciado la creciente importancia por la gestión educativa.

La Gestión Educativa se sostiene en los principios generales de la administración y la gestión en general, las cuales se aplican al campo específico de la educación. En ese sentido la gestión educativa tiene como objeto de estudio la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

Las dimensiones de la gestión educativa son: administrativa, pedagógica, comunitaria, institucional.

Nuestro interés se centra en la dimensión institucional, esta centra su atención en la interrelación de los componentes y actores organizativos destinados a garantizar un adecuado clima institucional y la funcionalidad conjunta de la organización educativa, en la perspectiva de lograr resultados basados en los propósitos.

Como parte de la gestión institucional se encuentra el clima organizacional este es un “un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuyen directamente a definir los grupos y la propia actividad, de tal manera que los resultados de toda índole que se producen en los centros educativos, se ven influidos por el clima en que se haya trabajado” (Martin, 2003, pág. 17) .Aquí se observan varios componentes como: los agentes, las relaciones, la comunicación y la cultura.

Los agentes o los miembros de la organización se constituyen a nuestro parecer en el elemento de mayor importancia, debido a que las interacciones que realizan van construyendo un sistema de comunicación y tejiendo una red de relaciones, tanto formales como informales, con implicaciones en la dinámica de la institución educativa. Es decir se construyen las relaciones interpersonales

Las relaciones personales en las instituciones educativas por tener estas como propósito la formación del ser humano tienen una gran importancia ya que se constituyen en parte del currículo oculto, el cual tiene una gran influencia en los procesos formativos.

De las características de las relaciones interpersonales que establezcan los miembros de la Institución Educativa, del tipo de comunicación que generen, va a depender, condicionar o determinar muchas veces el nivel de satisfacción en el trabajo, el desempeño laboral, etc. Entonces las relaciones interpersonales son la esencia del clima escolar. Obviamente las características que presentan las relaciones interpersonales como componente del clima organizacional depende de varios factores, como el modelo de gestión, el estilo de dirección, el liderazgo de los directivos etc.

Nuestra investigación se centró en estudiar las relaciones interpersonales entre los docentes. Con el propósito de tener un conocimiento de la realidad problemática, se realiza una breve descripción de este aspecto en otras realidades.

Definimos como **objeto de estudio** el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa No 10579 Del Centro Poblado De Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca donde **se observa** inadecuadas relaciones interpersonales **que se evidencia** en un deficiente desarrollo de las habilidades personales. **Esto debido** a limitaciones en la gestión institucional **De seguir** en esta misma línea ocasionaría que la Institución Educativa no logre estándares de calidad aceptables. **Por tal razón** si se interviene didácticamente elaborando una propuesta alternativa se contribuye al desarrollo de la gestión educativa.

El Objetivo de la investigación fue Diseñar un programa basada en la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, así como en el trabajo cooperativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa No 10579 del Centro Poblado De Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca y tuvo como objetivos específicos: Identificar el nivel de desarrollo actual de las habilidades personales como base de las relaciones interpersonales interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa No 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca, elaborar el marco teórico de la investigación, basado en las teorías de liderazgo y trabajo cooperativo, que den sustento a la investigación, fundamentar la propuesta denominada Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los

docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca .

Así desde esta perspectiva la Hipótesis a defender es que: El Diseño de un programa basada en la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador, así como en el trabajo cooperativo contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa No 10579 Del Centro Poblado De Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos: el primero analiza el objeto de estudio, así mismo muestra cómo surge el problema, de la misma manera presenta sus características y como se manifiesta, para finalmente presentar la metodología usada en la ejecución del trabajo. El segundo Capítulo, presenta las teorías que sustentan la Variable Independiente que dan soporte a la propuesta que con carácter de hipótesis se plantea, así como explica la variable dependiente las relaciones interpersonales. En el tercer capítulo se analiza el resultado factible perceptible que se obtuvo a través de un proceso de observación a los estudiantes; así como se presenta la propuesta que pretende resolver el problema. Además, se presentan las conclusiones a que se arriba y las recomendaciones para la aplicabilidad de la propuesta.

**El autor**

## Índice

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I .....	13
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.-Análisis del Objeto de Estudio.....	13
1.1.-Contexto del Objeto de estudio .....	13
1.1.1.-Localización .....	13
1.1.2.-Aspectos Económico Cultural .....	13
1.1.4.- La Educación .....	14
1.1.4.1.- La Institución Educativa No 10579.....	15
1.2.-El surgimiento del problema .....	16
1.2.1.-Análisis de las relaciones interpersonales .....	16
1.3. Manifestaciones y características del desarrollo de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 10579 .....	21
1.4. Metodología.....	22
1.4.1.-Diseño De Contrastación De Hipótesis .....	22
1.4.2.- Recolección de datos.....	23
1.4.3.-Método de investigación .....	24
1.4.4.-Medidas de tendencia central: .....	25
1.4.5.-Población Y Muestra .....	25

CAPÍTULO II .....	26
BASES TEÓRICAS .....	26
2.1.-Programa de liderazgo .....	26
2.1.1.- Teoría de Liderazgo Carismático.....	26
2.1.2.- Teoría de Liderazgo Transformador .....	28
2.1.3.- Enfoque de Aprendizaje Cooperativo .....	33
2.1.4.- Programa de Liderazgo .....	45
2.2.- Relaciones Interpersonales.....	46
2.2.1.-Teoría de las Relaciones Humanas.....	46
2.2.2.-Relaciones Interpersonales .....	49
2.2.2.1.-Habilidades Interpersonales .....	51
CAPÍTULO III .....	55
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	55
3.1.- Análisis e interpretación de los resultados.....	55
3.1.1.-Análisis del desarrollo de las Habilidades Interpersonales en los docentes de la Institución Educativa No 10579 del centro poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca .....	55
3.1.1.1.-Resultados de la dimensión de la empatía .....	55
3.1.1.2.-.-Resultados de la dimensión de la escucha activa.....	56
3.1.1.3.-.-Resultados de la dimensión de la asertividad .....	57
3.2.-Propuesta .....	58
3.2.1.- Título:.....	58
3.3.2.- Propósitos: .....	58
3.3.2.1.-General.....	58
3.3.2.2.-Específicos .....	58
3.3.3.- Fundamentación Teórica .....	59

3.3.4.- Descripción Metodológica.....	63
3.3.4.1.- Descripción del Programa .....	63
d.1.1.- Descripción Metodológica de las sesiones .....	66
d.1.2.- Evaluación .....	66
d.1.3.- Desarrollo Temático .....	67
3.3.7.- Programación de Actividades .....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias Bibliográficas .....	72
ANEXOS .....	75
ANEXO N° 01 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.-Análisis del Objeto de Estudio.**

##### **1.1.-Contexto del Objeto de estudio**

La investigación se realizó en la Institución Educativa No 10579, del centro Poblado de Anguyacu, Distrito de Miracosta, Provincia de Chota, Región de Cajamarca, Para entender las características del objeto de estudio es necesario conocer las características del contexto socioeconómico del mismo el cual se desarrolla en la primera parte de este apartado y en un segundo momento se realiza el análisis del objeto de estudio y finalmente el aspecto metodológico de nuestra investigación.

##### **1.1.1.-Localización**

###### **Ubicación**

El Distrito de Miracosta es uno de los diecinueve que conforman la Provincia de Chota, ubicada en la región Cajamarca, bajo la administración del Gobierno regional de Cajamarca, en el norte del Perú

###### **Los límites del distrito de Miracosta**

Norte con el Distrito de Inkawasi (provincia de Ferreñafe);

Este con el Distrito de Querocoto

Sur con el Distrito de Llama y por el

Oeste con el Distrito de Tocmoche (provincia de Chota).

##### **1.1.2.-Aspectos Económico Cultural**

La situación económica es precaria, ya que existen pobreza, lo cual es considerada por el INIE, mayormente los comuneros esperan las lluvias durante los meses de diciembre a febrero, para poder sembrar, ya que algunos años no llueve, donde salen a trabajar en otras ciudades, llevando toda su familia, solamente siembra para el uso familiar, actualmente se cuenta con el Programa Juntos, Programa Quila warma, Vaso de Leche, Comedor Popular, Entre otros. El Estado se ve ausente del pueblo.

En el aspecto cultural, cada año se pierden las costumbres, en donde se hacía fiestas en meses de mayo (Limpia de acequia), con la participación de los comuneros se hacen la llamada capilla, que es cubierta de los productos que se siembra, como las naranjas, los plátanos entre otros, para luego celebrar el 05 de octubre de cada año, la festividad de San Francisco de Asís”, en el cual participa con liturgia con la llegada del sacerdote, para luego realizar actividades deportivas, culturales, con la participación de todas las instituciones educativas, sociales.

#### 1.1.4.- La Educación

En la actualidad según la información del Ministerio de Educación (MINEDU, 2017), y que se visualiza en el cuadro 1, para el año 2015, el Distrito de Miracosta cuenta con una población escolar de 1057 matriculada en la educación básica regular en sus diferentes niveles educativos.

De este total, 914 está matriculado en el ámbito público y 143 a la gestión privada. En cuanto a los niveles se tiene en el nivel inicial 203 estudiantes, primaria 504 y secundaria 350, en este último nivel es donde existe presencia de la educación privada.

**Tabla 1**  
**Miracosta: Matrícula En El Sistema Educativo Por Tipo De Gestión y Área Geográfica, Según Etapa, Modalidad Y Nivel Educativo, 2016**

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>1,057</b>	<b>914</b>	<b>143</b>	<b>124</b>	<b>933</b>	<b>588</b>	<b>469</b>	<b>124</b>	<b>790</b>	<b>0</b>	<b>143</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>1,057</b>	<b>914</b>	<b>143</b>	<b>124</b>	<b>933</b>	<b>588</b>	<b>469</b>	<b>124</b>	<b>790</b>	<b>0</b>	<b>143</b>
Inicial	203	203	0	18	185	108	95	18	185	0	0
Primaria	504	504	0	45	459	279	225	45	459	0	0
Secundaria	350	207	143	61	289	201	149	61	146	0	143
<b>Básica Alternativa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar

En el Distrito de Miracosta existen de 49 instituciones educativas que brindan servicios en la Educación Básica Regular, de estas 46 son de gestión pública y 3 de gestión privada.

En cuanto a la distribución por niveles se tiene que 17 pertenecen al nivel inicial, 26 a primaria y 6 a secundaria- 3 de gestión pública y 3 privadas.

**Tabla 2**

**Miracosta: Número De Instituciones Educativas Y Programas Del Sistema Educativo Por Tipo De Gestión Y Área Geográfica, Según Etapa, Modalidad Y Nivel Educativo, 2015**

Etapa, modalidad y nivel Educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Inicial	17	17	0	1	16	1	16	0	0
Primaria	26	26	0	1	25	1	25	0	0
Secundaria	6	3	3	1	5	1	2	0	3
<b>Básica Alternativa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

Dentro de las instituciones educativas de gestión pública se encuentra la Institución Educativa No 10579

**1.1.4.1.- La Institución Educativa No 10579**

La Institución Educativa No 10579, fue creada el 12 de junio de 1962, gracias a la donación de un terreno para uso escolar, inicialmente funcionó con 25 alumnos.

Para su funcionamiento en los primeros años no se contó con el apoyo de las autoridades y no existían los servicios básicos, para llegar a la Escuela se caminaba 08 horas.

En la actualidad se cuenta con agua, luz y carretera, a pesar de eso la escasez del transporte es uno de los principales problemas, el tiempo empleado para llegar a la Institución Educativa es de 04 a 05 horas.

Actualmente la Institución Educativa es multigrado, se cuenta con dos docentes distribuidos en dos aulas, se tiene el apoyo de Quila Warma, se recibe los materiales educativos, e entre otros servicios.

Se cuenta con 4 docentes, son egresados de las Universidades, con capacitación permanente con los nuevos enfoques educativos.

En cuanto los estudiantes, ha disminuido, porque algunos padres de familia emigran a la zona de costa, por motivo de trabajos.

Frente a tal situación de la Institución Educativa caracterizada por el problema de falta de buenas relaciones interpersonales. La gestión está alejada de la comunidad Educativa que hace necesario plantear un Programa de Liderazgo con el fin de cubrir la necesidad de cambiar la gestión tradicional, con la participación de los agentes educativos y con mayor interés en los procesos de índole administrativo a una gestión integral e innovadora con una planificación, organización, ejecución, control y monitoreo., teniendo en cuenta los avances tecnológicos, y de gestión pedagógica en este mundo globalizado

## **1.2.-El surgimiento del problema**

### **1.2.1.-Análisis de las relaciones interpersonales**

La gestión educativa es asumida como una línea prioritaria en las políticas educativas de los gobiernos de América Latina como un elemento eje de la calidad educativa.

La Gestión Educativa asume los principios generales de la administración y la gestión en general, las cuales se aplican al campo específico de la educación. En ese sentido la gestión educativa tiene como objeto de estudio la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

La gestión educativa tiene distintas dimensiones: administrativa, pedagógica, comunitaria, institucional.

La gestión institucional, se refiere a la interrelación de los componentes y actores organizativos destinados a garantizar un adecuado clima institucional y la

funcionalidad conjunta de la organización educativa, en la perspectiva de lograr resultados basados en los propósitos.

El clima organizacional es un componente principal de la gestión institucional, tiene múltiples enfoques y variadas definiciones, sin embargo una de las más pertinentes es aquella que la concibe como “un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuyen directamente a definir los grupos y la propia actividad, de tal manera que los resultados de toda índole que se producen en los centros educativos, se ven influidos por el clima en que se haya trabajado” (Martin, 2003, pág. 17) .

Al analizar la definición se encuentra en el clima varios componentes como: los agentes, las relaciones, la comunicación y la cultura. Los agentes o los miembros de la organización se constituyen en el componente más importantes y más aún en una organización educativa, estos miembros desarrollan una serie de interacciones que a su vez van creando un sistema de comunicación y tejiendo una red de relaciones, tanto formales como informales, con implicaciones en la dinámica de la institución educativa. Es decir se construyen las relaciones interpersonales

En las organizaciones educativas donde el propósito es la formación de personas, las relaciones interpersonales cobran mayor importancia que en otras organizaciones.

Las relaciones personales en las instituciones educativas por su gran importancia deben ser analizadas. Estas se construyen a partir de los actores institucionales que participan en ellas, así se constituyen en relaciones maestro-maestro, maestro-directivos, maestro-PP.FF y otras diadas al final repercuten directamente en el buen desempeño laboral y por ende un buen o mal funcionamiento de la Institución Educativa.

De las características de las relaciones interpersonales que establezcan los miembros de la Institución Educativa, del tipo de comunicación que generen, va a depender, condicionar o determinar muchas veces el nivel de satisfacción en el trabajo, el desempeño laboral, etc. Entonces las relaciones interpersonales son la esencia del clima escolar. Obviamente las características que presentan las relaciones interpersonales como componente del clima organizacional depende

de varios factores, como el modelo de gestión, el estilo de dirección, el liderazgo de los directivos etc.

Nuestra investigación se centró en estudiar las relaciones interpersonales entre los actores educativos. Con el propósito de tener un conocimiento de la realidad problemática, se realiza una breve descripción de este aspecto en otras realidades.

En España se encuentran investigaciones sobre las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas, principalmente relacionadas con el desempeño laboral, con la satisfacción laboral.

En el trabajo titulado “Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción” (Benito, 2009) se sostiene la importancia de las relaciones interpersonales de los profesores como una fuente de satisfacción. Se afirma que las relaciones interpersonales condicionan la satisfacción laboral, igualmente influyen en la valoración sobre la estructura y funcionamiento del centro escolar.

Como se observa las relaciones interpersonales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral, así como en la valoración que otorgan a la estructura y funcionamiento de las Instituciones Educativas.

A nivel de Latinoamérica uno de los países que desde años atrás viene implementando un modelo de gestión educativa es México.

Este país implementa el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, este es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación y el funcionamiento de las escuelas con el propósito de mejorar el logro educativo. Esta propuesta es impulsada por el denominado Programa Escuelas de Calidad. Como parte de este programa se elaboraron materiales de capacitación para los docentes en servicio y principalmente para los encargados de dirigir a las instituciones educativas.

La propuesta de Gestión que se desarrolla, como ya se señaló líneas arriba, es el de Gestión estratégica donde las relaciones interpersonales de los miembros de la institución juegan un papel importante, por lo que los componentes de este modelo como: liderazgo, trabajo colaborativo etc apuntan a fortalecer las interacciones entre los actores de la institución.

En el trabajo “Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas de Escuelas de Calidad” se señala que este busca fortalecer las relaciones interpersonales mediante el trabajo colaborativo,

...un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establezcan acuerdos y se cumplan. Un clima de “colegas” es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo, puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa además un bastión para otros desafíos. (Escalante, J & otros, 2009).

Es decir junto con tener un buen liderazgo directivo se debe fomentar el trabajo cooperativo.

El tema de las relaciones interpersonales también se aborda entre otros actores institucionales, principalmente a nivel de alumno-alumno, esto relacionado con los temas de convivencia escolar.

En Chile la convivencia escolar es vista como parte del proceso formativo del educando y es considerado dentro del Clima del aula o clima escolar. Este clima áulico guarda relación con el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre alumno-alumno y maestro-alumno, son condicionadas por las relaciones maestro-maestro.

En Venezuela la investigación del clima social escolar se desarrollan en la institución pero no sólo del clima del centro; sino también en los procesos que ocurren en microespacios al interior de las instituciones, como el aula de clases (Molina,N & Pérez, I, 2006).

En nuestro país los nuevos enfoques de gestión educativa asumidos en las políticas educativas desde la década del noventa del siglo XX, otorgan gran importancia al recurso humano, al clima, a las relaciones interpersonales, a fortalecer la gestión descentralizada otorgando mayor autonomía a los directores.

Actualmente el Ministerio de Educación sostiene que el principal instrumento de apoyo para la gestión de las Instituciones Educativas lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

El “Manual de Gestión Escolar 2015”, señala que la gestión educativa gira en torno a los compromisos de gestión y que son entendidas como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan” (Ministerio de Educación, 2015, pág. 11).

Los compromisos de gestión orientan el funcionamiento de las instituciones educativas y son 8, uno de los compromisos es el de “Gestión del Clima Escolar en la Escuela”, si bien es cierto el énfasis está puesto en los alumnos, también se considera a otros actores de la escuela como docentes y directivos.

El documento considera que al gestionar el clima escolar se debe considerar la existencia de diversos conflictos, considerando quienes son los protagonistas, referidos a nuestra investigación se encuentra presente los conflictos entre a) docentes, los cuales son definidas como “situaciones que generan dificultades a nivel interpersonal que trascienden sus posibilidades de resolverlas y que afectan el clima escolar” y b) directivos y docentes, vistos como dificultades interpersonales que en los directivos pueden manifestarse en conductas o estilos de liderazgo pasivos o autoritarios en la gestión, decisiones que generan inequidad e insatisfacción en las y los docentes; así como falta de reconocimiento de las y los docentes a la legitimidad y autoridad de los directivos. (Ministerio de Educación, 2015, pág. 58)

El tema de las relaciones interpersonales como parte de la gestión educativa constituye un problema de preocupación para el desarrollo de un adecuado clima organizacional. Las relaciones interpersonales involucran a todos los actores de la institución educativa.

En relación a las relaciones interpersonales a nivel de alumnos se investigan o se desarrollan dentro de la denominada convivencia escolar y los climas en el aula, mientras las referidas a las establecidas entre docentes y docente-directivos son preocupación de la gestión del clima organizacional.

Las relaciones interpersonales entre docente-docente y docente-directivo tienen no sólo importancia en la conformación del clima organizacional, sino también trasciende en las relaciones interpersonales de los alumnos. Como se observa la temática de relaciones interpersonales como parte de la gestión del clima es un tema que amerita ser abordado, por las diversas repercusiones que tiene en la organización educativa.

Las relaciones interpersonales entre maestro-maestro, directivo-maestro, maestro-PP.FF, maestro- alumno, directivo- alumno y otras que se construyen en la escuela deben ser abordadas en forma adecuada bajo un liderazgo adecuado del director.

### **1.3. Manifestaciones y características del desarrollo de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 10579**

Una de las características dominantes en las Instituciones Educativas en las zonas rurales es la ausencia de modelos de gestión educativa pertinentes con esta realidad.

En ese sentido una de las tareas de los responsables de la gestión de este tipo de instituciones es construir propuestas asentadas en el liderazgo directivo que permitan tener una adecuada conducción.

En nuestro caso se convierte en reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales entre los diversos actores institucionales.

Generalmente se encuentra que en las Instituciones Educativa de las Zona Rural del Perú, las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción de los directores en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

En el caso de la Institución Educativa N° 10579 de la ciudad de Miracosta en el año lectivo 2015 se observa en los docentes inadecuadas relaciones interpersonales que se manifiestan en una falta de integración de esfuerzos para lograr el desarrollo institucional, débil empatía y cohesión grupal para afrontar en forma colaborativa los diversos desafíos que plantea la Institución Educativa, afectando la gestión educativa de la institución; esto se presenta debido a múltiples factores siendo uno de ellos la falta de un liderazgo directivo eficiente que fomente el desarrollo de habilidades interpersonales de continuar en esta línea la institución no logrará desarrollarse en forma adecuada , pertinente impidiendo alcanzar niveles de calidad deseados. **Por tal razón** si se interviene elaborando un programa para fortalecer las habilidades interpersonales basado en la teoría de liderazgo carismático y Liderazgo Transformador ,así como en el trabajo cooperativo se contribuye al desarrollo de las relaciones interpersonales

#### **1.4. Metodología.**

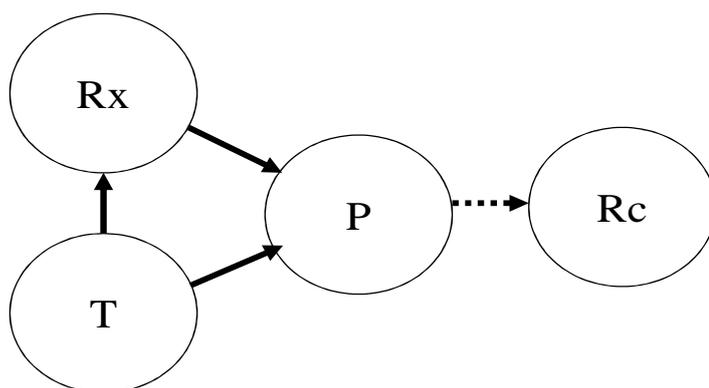
##### **1.4.1.-Diseño De Contrastación De Hipótesis**

Tipo de investigación:

El presente trabajo de investigación de un es Descriptivo-Propositivo.

Diseño de investigación:

Este trabajo corresponde a una investigación descriptivo – propositiva. Es descriptiva porque se dará a conocer un fenómeno de estudio, en este caso describir la problemática que presentan las relaciones interpersonales entre los docentes; así mismo es propositiva porque al haber conocido la realidad anterior se hará una propuesta consistente en un programa basada en la teoría de liderazgo carismático, en el Liderazgo Transformador ,así como en el trabajo cooperativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los actores institucionales: docentes , directivo..



Leyenda

Rx: Diagnóstico de la realidad

T: Estudios teóricos

P: Propuesta pedagógica

Rc: Realidad cambiada

**1.4.2.- Recolección de datos**

La recolección de datos se realizó mediante la observación de las habilidades interpersonales a los docentes, utilizando la ficha de observación de habilidades interpersonales de Monjas (1994) adaptado por Peña (Peña, 2017).

El instrumento evalúa las habilidades interpersonales de empatía, de escucha activa y la asertividad.

La calificación de la ficha fue planteada de la siguiente manera:

Afirmación	Puntaje
Nunca hace la conducta	1
Casi nunca hace la conducta	2
Bastantes veces hace la conducta	3
Casi siempre hace la conducta	4
Siempre hace la conducta	5

) Para categorizar las respuestas dadas y ubicarlas en su respectivo nivel, se utilizó las siguientes categorías:

Afirmación	Categoría
Nunca hace la conducta	deficiente
Casi nunca hace la conducta	Insuficientes
Bastantes veces hace la conducta	Regular
Casi siempre hace la conducta	Bueno
Siempre hace la conducta	Muy bueno

### **1.4.3.-Método de investigación**

Para la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

#### **Métodos Cuantitativos**

Puesto que para probar la hipótesis es necesario trabajar con datos cuantitativos, es por eso el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

#### **Métodos teóricos:**

Hipotético – deductivo: Utilizado en su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

Análisis y síntesis: Que permitieron analizar los datos obtenidos en la recolección así como las múltiples relaciones de los diferentes aportes teóricos que nos conllevaron a una síntesis de los mismos y de construcción de nuestro marco teórico y conceptual.

Análisis histórico: Que permitió estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los distintos contextos lo que nos condujo a su planteamiento y enunciado.

La abstracción.- es un procedimiento importantísimo para la comprensión del objeto. Mediante ellas se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, descubriendo el nexo esencial oculto e inaccesible al conocimiento empírico.

Inductivo.- es un procedimiento mediante el cual, de hechos singulares, se pasa a proposiciones generales.

Deductivo.- es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones, a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares.

#### **Método De Análisis De Datos**

El análisis de información se realizará utilizando el análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa SPSS. Así mismo se tendrá

en cuenta cuadros estadísticos para exponer los datos que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección.

#### **1.4.4.-Medidas de tendencia central:**

Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos. Esta medida se utiliza para obtener un número representativo del puntaje promedio para los instrumentos aplicados.

#### **Media aritmética ( $\bar{x}$ ):**

Se empleó para obtener el promedio que resulta de la aplicación del pre test.

Su fórmula es:

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i \cdot X_i}{n}$$

Donde:

$\bar{X}$  = Media aritmética

$\sum f_i X_i$  = Sumatoria de los productos de las frecuencias por el valor de sus variables respectivas.

n = Muestra total

#### **1.4.5.-Población Y Muestra**

La población muestral está constituida por 6 docentes de la Institución Educativa N° 10579

## CAPÍTULO II

### BASES TEÓRICAS

#### 2.1.-Programa de liderazgo

##### 2.1.1.- Teoría de Liderazgo Carismático

Esta teoría se constituye en una de las bases teóricas del enfoque y de la teoría transformacional.

En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985)

Considera como base los rasgos y conductas del líder, las cuales según esta teoría difieren del resto de las personas. Los rasgos considerados como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. En cuanto a las conductas se consideran: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza. (Lupano,M & Castro, A, 2006).

Otros estudios han ampliado las características clave de los líderes carismáticos, entre estas tenemos:

- ) Confianza en ellos mismos. Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
- ) Una visión, esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- ) Capacidad para articular la visión. Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.

- ) Fuertes convicciones acerca de la visión. los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión.
- ) Comportamiento que está fuera de lo ordinario. Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
- ) Percibidos como un agente de cambio. los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo.
- ) Sensibles al ambiente. Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio. (Conger J. A & Kanungo, R. N , 1988, pág. 91)

Uno de los puntos en debate si estas características del líder carismático es innata o aprendida. La mayor parte de los estudios sostienen que es un proceso que se construye a partir de entrenar capacidades relacionadas con articular una meta, comunicar altas expectativas de desempeño, mostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus subordinados

El proceso de influencia del líder carismático se inicia con el líder articulando una visión interesante, la cual proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Un segundo momento es el de comunicación de expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrían lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El tercer momento es la transmisión de valores con las acciones ejemplificadoras para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

El liderazgo carismático se constituye en uno de los componentes del liderazgo transformacional y aporta lo siguiente:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. (Lupano, M & Castro, A, 2006, pág. 112)

En la construcción del liderazgo transformacional se considera al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores pero también empieza a diferenciarse del liderazgo carismático, mientras el transformacional considera al liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. (Lupano, M & Castro, A, 2006)

### **2.1.2.- Teoría de Liderazgo Transformador**

Esta Teoría es una de las más desarrolladas y aceptadas en la actualidad, uno de sus principales teóricos es Bernard M. Bass, quien construye sus planteamientos sobre la base de las ideas desarrolladas en el denominado liderazgo carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013).

A pesar de considerar al liderazgo carismático, el liderazgo transformador se diferencia del mismo, mientras que el liderazgo carismático centra su estudio en el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, mientras el liderazgo transformacional centra su atención en la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejos, 2009).

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido y desarrollado por Burns (1978). Aquí se concibe al liderazgo como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores. Junto al transformacional también incluyo el liderazgo transaccional. Sin embargo establece claras diferencias, en el transaccional los seguidores son motivados por sus intereses particulares, mientras que el transformacional la motivación los intereses particulares son desplazados por el beneficio de la organización. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o sancionan a los seguidores en relación al rendimiento que estos tengan en relación a las metas de la organización.

A partir del análisis que se hace de la Teoría Transaccional, Bass señala que un líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, de igual manera como ya se señaló anteriormente estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estas acciones fomentan confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello inicialmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. “De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave:

- 1.- Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.
- 2.- Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver

situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables.

4.- Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

Estos componentes del liderazgo transformacional tienen un determinado orden y constituyen un círculo virtuoso., el cual es desarrollado por (Fischman, 2010) .

El primer paso es la estimulación intelectual, cuando se obtiene la nueva idea, producto de esta estimulación, se inicia la segunda práctica: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. A partir de esto el líder debe preocuparse por el logro de cada una de las metas y motivarla constantemente, esta es la práctica de la consideración individual, por último el líder debe influir en sus seguidores con hechos y no con palabras, esto es la influencia idealizada que se da en la práctica.

## Circulo Virtuoso del Liderazgo transformacional



Representación en Base a Fischman 2010

Este autor peruano profundiza los planteamientos correspondientes a cada uno de los componentes del liderazgo transformacional y que se sintetizan a continuación.

**Estimulación Intelectual.**- Relacionado con la innovación y la creatividad, según Bass “Los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. (Citado por Fischman, 2010, pág. 214)

Es decir la creatividad y la innovación se constituyen en los pilares de la estimulación intelectual. La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Al entenderse la creatividad como capacidad se entiende que esta se aprende, se desarrolla, por lo tanto el líder debe propiciar en sus seguidores desarrollen y operativicen esta capacidad, para lo cual debe retar a sus seguidores a plantear nuevas ideas.

Igualmente debe desarrollar espacios adecuados que propicien el surgimiento e implementación de nuevas ideas.

En la teoría del liderazgo transformacional, todos los miembros de la organización pueden ser líderes, por lo tanto se debe movilizar a las personas a generar nuevos planteamientos.

La práctica de la motivación inspiracional está referida a

Inspira a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomenta un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (Citado por Fischman, 2010, pág. 156).

La visión inspiracional está presente en cada proyecto, en cada innovación, en cada mejora, en cada servicio innovador que se plantee. Para cada uno de ellos el líder debe proponer con claridad una visión inspiracional.

**Consideración Individual**, es la orientación que todo líder debe tener hacia las personas, una de las formas en que se manifiesta es: en la delegación del poder en forma adecuada, en la empatía, en la capacidad de escucha y dialogo.

La delegación del poder o empowerment es una de las formas más eficientes para lograr el crecimiento personal de los miembros de la organización, para eso se debe poner atención más en las fortalezas que en los defectos y debilidades de las personas integrantes de la institución. Esta acción posibilita que los miembros de la organización tengan mayor autonomía, lo que desarrolla la motivación y el compromiso; esto conduce a la eficiencia.

El reconocimiento también es también otro aspecto importante en la consideración individual.

La motivación es otra de las labores que un líder transformador debe desarrollar con los miembros de la organización. Una forma de motivar es fomentar un clima organizacional positivo, agradable.

La participación, el crecimiento profesional, desarrollar proyectos de mejora, estimular su creatividad, rotación de puestos, establecer una línea de carrera y desarrollo al interior de la organización) y el crecimiento personal (ayudarlos a crecer como seres humanos, a desarrollar su carácter y moralidad.) y la atención a la familia, (Fischman, D, 2005) se convierten en acciones para motivar a los miembros de la organización.

**La influencia idealizada**, aquí el líder se constituye en un modelo para sus seguidores. “El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas” (Fischman, D, 2005, pág. 88). “La influencia se define como el cambio de actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona.” (Fischman, D, 2005, pág. 120).

### **2.1.3.- Enfoque de Aprendizaje Cooperativo**

EL aprendizaje cooperativo es el eje metodológico del programa de liderazgo que se propone, las características que posee ayuda a desarrollar la cohesión grupal, la empatía, la comunicación, las habilidades asertivas. El desarrollo de estas mejoraran las relaciones interpersonales y contribuirán a la mejora de la gestión educativa.

#### **A.-Aspectos Conceptuales**

El aprendizaje cooperativo se fundamenta en la cooperación, esta es entendida como trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

En el aprendizaje cooperativo, los integrantes procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo. El aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás (Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J., 1999)

Otras definiciones sostienen que es un método de aprendizaje basado en el trabajo en equipo de los estudiantes. Incluye diversas y numerosas técnicas en las que los alumnos trabajan conjuntamente para lograr determinados objetivos comunes de los que son responsables todos los miembros del equipo. (Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid, 2008)

También es visto como un enfoque de enseñanza donde el aprendizaje cooperativo se basa en que cada estudiante intenta mejorar su aprendizaje y resultados, pero también el de sus colegas. El aprendizaje en este enfoque depende del intercambio de información entre los miembros del grupo donde la motivación está tanto en el logro del aprendizaje individual así como el aprendizaje de los demás. (Vera, 2009)

A partir de las distintas definiciones existentes, se encuentran ciertas invariantes: Se basa en la cooperación, busca no sólo el aprendizaje personal sino también el aprendizaje del otro, es una forma activa de aprendizaje, busca no sólo objetivos académicos sino también de habilidades sociales, comunicativas.

Para profundizar los aspectos conceptuales sobre aprendizaje cooperativo, asumimos casi en forma literal lo desarrollado por Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J., (1999) que son los teóricos representativos de esta propuesta. Ellos consideran la existencia de grupos de aprendizaje cooperativo, así como elementos esenciales, ambos aspectos los desarrollamos a continuación.

## **B.-Tipos de Grupos de Aprendizaje Cooperativo**

El aprendizaje cooperativo comprende tres tipos de grupos de aprendizaje.

### **Los grupos formales de aprendizaje cooperativo.-**

Estos grupos pueden funcionar ya sea por una hora o varias semanas de clase. Se respeta la esencia de trabajar juntos para lograr los objetivos comunes, garantizando el aprendizaje de cada uno y de sus colegas.

Cuando se constituyen este tipo de grupos, se debe: (a) especificar los objetivos de la clase, (b) tomar una serie de decisiones previas a la enseñanza, (c) explicar la tarea y la interdependencia positiva a los alumnos, (d) supervisar el aprendizaje de los alumnos e intervenir en los grupos para brindar apoyo en la tarea o para mejorar el desempeño interpersonal y grupal de los alumnos, y (e)

evaluar el aprendizaje de los estudiantes y ayudarlos a determinar el nivel de eficacia con que funcionó su grupo.

### **Los grupos informales de aprendizaje cooperativo**

Su duración es de corto tiempo (hasta una hora de clases). Se utiliza para el desarrollo de una actividad de enseñanza directa, con el propósito de motivar, desarrollar un clima escolar adecuado, para encuadres y cierres de clase.

Generalmente desarrolla charla de tres a cinco minutos entre los alumnos antes y después de una clase, o en diálogos de dos a tres minutos entre pares de estudiantes durante el transcurso de una clase magistral.

### **Los grupos de base cooperativos.-**

Su funcionamiento de largo plazo (por lo menos de casi un año) y son grupos de aprendizaje heterogéneos, con miembros permanentes, cuyo principal objetivo es posibilitar que sus integrantes se brinden unos a otros el apoyo, la ayuda, el aliento y el respaldo que cada uno de ellos necesita para tener un buen rendimiento escolar.

Este tipo de grupo propicia el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas que motiva al logro de las tareas, al cumplimiento de normas académicas, a un buen desarrollo cognitivo, social y emocional

### **C.- Elementos del Aprendizaje Cooperativo**

Está compuesto por cinco elementos esenciales

- **La interdependencia positiva.-** Primer y principal elemento del aprendizaje cooperativo. Aquí el responsable debe plantear la tarea y los propósitos grupales en forma clara, los cuales servirán de guía a los alumnos. Esto permite que los integrantes del grupo sepan que los esfuerzos individuales apuntan a un beneficio grupal. Esta interdependencia positiva crea un compromiso con el éxito de otras personas, además del propio, lo cual es la base del aprendizaje cooperativo.

- **La responsabilidad individual y grupal.** El grupo debe asumir la responsabilidad de alcanzar sus objetivos, y cada miembro será responsable de cumplir con la parte del trabajo que le corresponda.

El grupo con los objetivos claros es capaz de evaluar (a) el progreso realizado en cuanto al logro de esos objetivos y (b) los esfuerzos individuales de cada miembro. La responsabilidad individual es posible cuando se evalúa el desempeño de cada alumno y los resultados de la evaluación son transmitidos al grupo y al individuo a efectos de determinar quién necesita más ayuda, respaldo y aliento para efectuar la tarea en cuestión.

Los grupos de aprendizaje cooperativo buscan fortalecer a cada miembro individual, es decir, que los alumnos aprenden juntos para poder luego desempeñarse mejor como individuos.

- **Interacción estimuladora, preferentemente cara a cara.** Los alumnos deben realizar juntos una labor en la que cada uno promueva el éxito de los demás, compartiendo los recursos existentes y ayudándose, respaldándose, alentándose y felicitándose unos a otros por su empeño en aprender. Los grupos de aprendizaje son, a la vez, un sistema de apoyo y un sistema de respaldo personal. Algunas importantes actividades cognitivas e interpersonales sólo pueden producirse cuando cada alumno promueve el aprendizaje de los otros, explicando verbalmente cómo resolver problemas, analizar la índole de los conceptos que se están aprendiendo, enseñar lo que uno sabe a sus colegas y conectar el aprendizaje presente con el pasado. Al promover personalmente el aprendizaje de los demás, los miembros del grupo adquieren un compromiso personal unos con otros, así como con sus objetivos comunes.

-

- **Enseñarles algunas prácticas interpersonales y grupales imprescindibles.** El aprendizaje cooperativo no sólo busca el desarrollo y cumplimiento de la tarea, sino también que trabajen en equipo es decir aprender las prácticas interpersonales y grupales necesarias para funcionar como parte de un grupo (trabajo de equipo).

Esto hace que se aprenda a dirigir, tomar decisiones, crear un clima de confianza, comunicarse y manejar los conflictos, y deben sentirse motivados a hacerlo. El Proceso de Enseñanza Aprendizaje debe garantizar el aprendizaje de las habilidades del trabajo en equipo con la misma responsabilidad y exigencia del desarrollo de la tarea.

- **La evaluación grupal.** Debe permitir analizar el logro de las metas y manteniendo relaciones de trabajo eficaces. Los grupos deben determinar qué acciones de sus miembros son positivas o negativas, y tomar decisiones acerca de cuáles conductas conservar o modificar.

Se evalúa no sólo la tarea sino el trabajo en equipo.

#### **D.-Características:**

Las características del aprendizaje cooperativo evidencian la necesidad de fortalecer el grupo a través no sólo del aprendizaje de la tarea sino también de saber y trabajar en equipo, Santos, (2014) desarrolla las siguientes características.

- *Tarea y reconocimiento grupal: reforzamiento social*

El desarrollo de la tarea apunta no sólo a cumplir con la presentación de la misma, sino que tiene el propósito de aprender algo como grupo, por tal razón el reconocimiento debe ser grupal. Generalmente el reforzamiento social suele ser la calificación.

- *Heterogeneidad en la composición de los grupos e intersubjetividad en la construcción conjunta de los conocimientos.*

El tener grupos en su composición heterogénea facilita la aparición del conflicto sociocognitivo a partir de la interacción entre los integrantes del grupo.

La importancia de la heterogeneidad en la composición de los grupos radica fundamentalmente en que posibilita las condiciones necesarias para que pueda aparecer entre los participantes de una actividad educativa un conflicto sociocognitivo, al ser integrantes heterogéneos el sistema de respuestas va a ser variado, el alumno “descubre la existencia de respuestas distintas a las suyas” que pueden poner en cuestionamiento lo

que el “sabe”. De igual manera facilitará el desarrollo del conflicto en la medida que los “otros” contribuyen junto a lo de uno, a lograr generar un nuevo aprendizaje superando el conflicto cognitivo

- *Responsabilidad individual e igualdad de oportunidades para el éxito*

El éxito del grupo depende de la responsabilidad individual que tiene cada integrante del grupo. Por lo tanto en las diversas técnicas de aprendizaje cooperativo se asegura la interdependencia, ya sea mediante la puntuación individual que en su conjunto dará la puntuación grupal, o la especialización en las tareas lo que convierte en especialista único al miembro del grupo, lo que permite que el uno dependa del otro para llegar a obtener la información especializada, para luego propiciar el aprendizaje grupal. En ese sentido todos tienen la igualdad de oportunidades para contribuir con el grupo

- *Importancia de la aparición y del manejo adecuado de los conflictos sociocognitivos* que surgen en el transcurso de la actividad conjunta.

Este tipo de trabajo grupal fomenta que los miembros del grupo desarrollen habilidades interpersonales y grupales para el manejo de los conflictos sociocognitivos, lo que impulsa el desarrollo de las siguientes características: *cooperación*(los estudiantes se apoyan para aprender a trabajar en equipo y no sólo para desarrollar la tareas), *responsabilidad*, (existe una responsabilidad individual en el cumplimiento de los roles y tareas que le tocan al interior del trabajo en grupo, pero igual existe una responsabilidad de garantizar el trabajo de sus colegas), *comunicación* (intercambian información, materiales y preocuparse de que todos la comprendan, analizando y reflexionando sobre las conclusiones y procurando una mayor calidad en sus razonamientos y resultados), *Trabajo en equipo*(resuelven juntos los problemas, desarrollando habilidades de liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y solución de conflictos), *Autoevaluación* (el equipo evalúa si lo actuado fue adecuado o no, evalúan también el establecimiento de metas, evaluar logros y fracasos)

## **E.-Técnicas de aprendizaje Cooperativo**

El trabajo desarrollado por Miguel Santos titulado “El aprendizaje cooperativo en la enseñanza universitaria” (Santos, 2014), presenta en forma resumida y pertinente las principales técnicas de aprendizaje cooperativo por lo que para este apartado lo asumimos en forma literal:

### **J) Técnica Puzzle de Aronson.-**

Desarrollo de la técnica:

#### Primera fase: preparación

El profesor propone la composición de los grupos puzzle (A,B,C...), ajustándose al criterio de máxima heterogeneidad. Es decir, en cada grupo han de entrar sujetos con niveles de rendimiento diferente, sexo diferente, etc...

En un segundo momento, el profesor selecciona un tema de su materia y lo descompone en tantas partes como el número de miembros de cada grupo puzzle. Por ejemplo, si hay cinco grupos puzzle, descompondrá el tema en cinco partes.

El profesor se ocupa de que exista material suficiente en el aula para que los alumnos puedan trabajar las diferentes partes del tema.

#### Segunda fase: constitución de grupos puzzle y explicación del modo de trabajo.

El profesor ofrece un listado en el que aparecen los componentes de cada grupo puzzle (Grupo puzzle A: nombres de los alumnos/as; Grupo puzzle B: nombre de los alumnos/as, etc...). Se reúnen cada grupo puzzle, por separado, en un lugar específico del aula.

El profesor les presenta el tema dividido en partes (tantas partes como miembros hay en cada equipo o grupo puzzle: si hay seis sujetos, el tema se divide en seis partes, si hay cuatro sujetos el tema se divide en cuatro partes, etc...).

Expone brevemente el trabajo a realizar por cada grupo y el material disponible.

#### Tercera fase: constitución de grupos de expertos

Reunidos los grupos puzzle, sus miembros deciden consensuadamente (no es el profesor quién lo decide) qué sujeto va a realizar qué parte del tema. De manera que cada uno estará ocupado en realizar una parte del tema y será responsable de aprenderla correctamente.

Se deshacen los grupos puzzle (A,B,C,...) y se constituyen los grupos de expertos (1,2,3,...). Cada grupo de experto estará formado por un miembro de cada grupo puzzle.

#### Cuarta fase: trabajo cooperativo I

Cada grupo de expertos diseña un plan de trabajo para completar su parte del tema, en la que todos y cada uno de los miembros se implican. Este trabajo se realiza en el aula, bajo la supervisión del profesor.

Finalizado el trabajo, elaboran un pequeño documento reflejando los resultados de su trabajo, que se fotocopiará para que todos los miembros del grupo de expertos lo posean.

Se deshacen los grupos de expertos.

#### Quinta fase: trabajo cooperativo II

Se constituyen de nuevo los grupos originarios o grupos puzzle (A,B,C...).

Entonces cada "experto" relata al resto de colegas la parte de información que le ha correspondido y comprueba que es debidamente entendida (ayudándose de ejemplos, gráficos, mapas, preguntas,... previamente preparados).

Por último los alumnos al finalizar las sesiones de trabajo, deben poseer cada uno de ellos la unidad didáctica completa (reflejo tanto de su propio esfuerzo como del resto de sus colegas) en su libreta de trabajo.

#### Sexta fase: evaluación

El profesor puntúa el dossier presentado por cada grupo puzzle. Es una puntuación idéntica para cada uno de los miembros de cada grupo puzzle.

Se hace una breve prueba individual de los conocimientos sobre el tema.

La nota final será la puntuación media del 1 y 2.

### **J) Técnica Juego-Concurso de De Vries.-**

Desarrollo de la técnica:

#### FASE INICIAL:

Selección, a cargo del profesor de un tema de su materia a trabajar con esta técnica.

Composición de los miembros de cada grupo cooperativo (Grupo A, Grupo B, Grupo C, etc...). Es el profesor quién asigna a cada uno de los sujetos a cada uno de los grupos, buscando la máxima heterogeneidad, sobre todo en cuanto a niveles diferentes de rendimiento en su materia.

Explicación breve del modo de trabajo a los alumnos: El profesor explica el tema seleccionado y dará un tiempo para que los grupos preparen ese material con el objeto de que uno o dos miembros de cada grupo concursen sobre esa parte del tema.

#### PRIMERA FASE: EXPOSICIÓN DEL TEMA

El profesor explica el tema.

#### SEGUNDA FASE: PREPARACIÓN A CARGO DE LOS GRUPOS

En clase, cada grupo se prepara y estudia el tema para el primer concurso. La idea es que se ayuden mutuamente, ya que no saben a quién corresponderá concursar representando a su grupo. Cuánto mejor preparados estén todos los miembros de cada grupo más probabilidades tendrán de obtener puntos para su grupo.

#### TERCERA FASE: CONCURSOS

Si, por ejemplo, en el aula hay 25 alumnos, se realizarán cinco concursos en el que participarán cinco sujetos, uno de cada grupo y con niveles de rendimiento similares (a1, b1, c1, d1, e1).

Para cada concurso, el profesor ha de preparar 15 preguntas, de manera que pueda hacer tres preguntas a cada concursante.

Si realiza cinco concursos, el profesor deberá tener preparadas 75 preguntas cortas del tema seleccionado para trabajar con esta técnica.

#### CUARTA FASE: EVALUACION

Se suman las puntuaciones obtenidas por cada uno de los miembros participantes de cada grupo, en los distintos concursos. Esta será la puntuación de cada grupo, y de cada sujeto del grupo.

### ) **Técnica Grupo de Investigación.-**

#### FASE 1. LA CLASE DETERMINA LOS SUBTEMAS Y SE ORGANIZA EN GRUPOS

**Presentación del problema general:** amplio, multidimensional, controvertido, que forme parte del currículum, pero que tenga relevancia para los alumnos en su vida fuera de la escuela. Planteado como un problema desafiante digno de investigar.

**Variedad de recursos:** una semana antes de empezar la investigación se enseña a los alumnos la variedad de recursos y se invita a examinarlos en clase. Debe ofrecerse en todos los formatos posibles, a diferentes niveles de lectura y que primen diferentes estilos de aprendizaje (escrito, audiovisual, maquetas, gráficos, fotos, etc.) Al mirar el material planteamos qué sabemos sobre el tema y qué nos gustaría saber.

**Generando preguntas:** los alumnos ya están preparados para formular y seleccionar varias cuestiones para indagar. Se puede hacer de diferentes formas:

*Individualmente: cada estudiante escribe sus preguntas y el profesor va preguntando a todos sus preguntas y anotándolas en la pizarra.*

Grupos de recopilación: en grupos de 4-5 personas, cada alumno formula sus preguntas, un portavoz las anota y las da al profesor oralmente o por escrito.

Individual, parejas, cuartetos: cada alumno piensa sus preguntas, luego las comparte con otro y crea una lista única y después dos parejas se unen y crean una lista de preguntas conjunta.

**Determinando los subtemas:** Todas las preguntas están disponibles para toda la clase. Ahora se trata de que los alumnos las agrupen por categorías. Estas categorías determinan los subtemas a investigar en cada grupo.

**Formación de grupos de interés:** cada alumno se une al grupo que más le interesa. Si hay muchos alumnos en un mismo grupo se pueden formar varios grupos de ese tema.

### FASE 2. LOS GRUPOS PLANIFICAN SUS INVESTIGACIONES

- Elegir las preguntas a las que les buscarán respuesta
- Determinar los recursos que necesitarán
- Dividir el trabajo y asignar roles dentro del grupo

Cada alumno puede elegir el tipo de actividad que más le guste: entrevistar, leer el material, visionar el material audiovisual, dibujar gráficos o diagramas.

El papel del profesor se centra en orientarlos si su objetivo se desvía, o reconducirlos por planes más realistas (se asegura de que los planes de trabajo son posibles y cumplen los objetivos educativos)

Puede sugerir una lectura determinada o elegir el material si hay alumnos con dificultades de aprendizaje (por idioma o n.e.e.)

### FASE 3. LOS GRUPOS DESARROLLAN SUS INVESTIGACIONES

- Localizar la información de diversas fuentes
- Organizar y grabar todos los datos
- Informar a los colegas de grupo de sus descubrimientos
- Discutir y analizar sus descubrimientos
- Determinar si necesitan más información
- Interpretar e integrar sus descubrimientos

Fuentes: libros de texto, experimentos, enciclopedias, Internet, panfletos, revistas, mapas, películas, vídeos, museos, parques, expertos...

El profesor puede pedir a todos los grupos que incluyan algún documento concreto o que visiten todo el mismo lugar o hablen todos con el mismo experto.

O que aprendan todos unos datos básicos.

En esta fase se dan muchas actividades simultáneas y en espacios distintos: leyendo en clase o en la biblioteca, en la sala de informática, haciendo un experimento en el laboratorio, viendo un vídeo, entrevistando a alguien, etc.

Los alumnos se sienten desinhibidos para hablar y buscar información y muestran más voluntad para expresarse en las discusiones en gran grupo, puesto que están metidos de lleno en la investigación.

A medida que analizan nuevos materiales y la contrastan con los demás, pueden generarse nuevas preguntas o reformulando las iniciales, lo que les obligará a buscar nueva información o hacer nuevas investigaciones de campo.

#### FASE 4. LOS GRUPOS PLANIFICAN SUS EXPOSICIONES

Empiezan a planear cómo enseñarán a sus colegas de clase la esencia de lo que han aprendido. En esta fase, los grupos deciden qué descubrimientos van a compartir con la clase y cómo los van a presentar: un modelo, una exhibición, una dramatización, un juego de rol, un informe escrito, un show, un concurso...

Todas las exposiciones deben tener en cuenta:

- Enfatizar las ideas principales y las conclusiones de la investigación
- Asegurarse de que todos los miembros del grupo forman parte activa en la presentación
- Organizar y observar los límites de tiempo para la duración de la exposición
- Planificar a la "audiencia" lo más posible, dándoles papeles que representar o haciendo que sean activos durante la presentación
- Dejar un tiempo para las preguntas
- Asegurarse de que todo el equipo y los materiales están disponibles

Cuando el profesor se da cuenta que la mayoría de grupos están acabando sus trabajos, forma un comité con miembros de cada grupo para organizar las presentaciones y asegurarse de que será variada y clara. Se toma nota de peticiones especiales de material y se coordina el calendario de presentaciones.

#### FASE 5. LOS GRUPOS REALIZAN SUS EXPOSICIONES

Se cierra el calendario de presentaciones y cada grupo expone el aspecto del problema general que mejor conoce y aprende simultáneamente otras dimensiones del problema.

Antes de las presentaciones, se prepara una hoja de evaluación entre todos para rellenarla tras cada exposición: claridad, atractivo, relevancia, etc. Esto hace que los grupos se hagan conscientes de las necesidades de la audiencia y organicen sus presentaciones para un grupo grande.

Para resumir las presentaciones, el profesor debe conducir a la clase en la discusión hacia cómo todos los subtemas combinados aportan luz al problema general que la clase empezó a investigar.

#### FASE 6. EL PROFESOR Y LOS ALUMNOS EVALUAN SUS PROYECTOS

Se evalúa tanto el conocimiento adquirido como la experiencia individual y en grupo de investigar. Entre profesor y alumnos crean un test para evaluar el entendimiento de las principales ideas de sus descubrimientos y del nuevo conocimiento adquirido. Cada grupo propone tres preguntas basadas en la idea principal de los resultados de su investigación. Entre todos los grupos más las preguntas que añade el profesor se hace un "examen" que se preparan estudiando los resúmenes y otros materiales que los grupos recomienden.

### ) **Técnica COOP-COOP**

PRIMERA FASE: DIÁLOGO CENTRADO EN LOS ALUMNOS: El objetivo de la discusión consiste en aumentar la implicación de los alumnos en el aprendizaje, estimulando su curiosidad, sin conducirlos hacia ningún tópico preestablecido. Se trata de llegar a establecer qué aspectos quieren aprender y experimentar acerca del tema a estudiar.

#### SEGUNDA FASE: SELECCIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO:

Se crean grupos heterogéneos en sexo, cultura, rendimiento, de 4-5 miembros y se favorece con dinámicas de grupo la confianza y las habilidades necesarias para empezar la tarea.

TERCERA FASE: SELECCIONAR EL TEMA DE TRABAJO: cada grupo elige el aspecto del tema que le resulta de mayor interés, como resultado de la discusión inicial. Recordar que cada grupo puede cooperar para conseguir los objetivos generales de la clase si elige un tema surgido del diálogo inicial. Si dos grupos eligen el mismo tópico, hay que ayudarlos a dividirlo o seleccionar otro. Esta fase finaliza cuando todos los grupos han elegido su tema y se sienten identificados con él.

CUARTA FASE: DISTRIBUCIÓN DE TAREAS: Una vez dividido el tema en apartados que trabajará cada grupo, dentro de éstos se distribuyen las tareas entre sus miembros. Las tareas pueden solaparse, así que los alumnos deberán compartir información y materiales, pero garantizando la contribución única e individual de cada uno al trabajo conjunto. El profesorado debe garantizar que todos participen de acuerdo con sus posibilidades.

QUINTA FASE: PREPARACIÓN DEL TRABAJO: Se trabaja individualmente, cada cual en la parte del tema de la que se ha responsabilizado. La preparación del trabajo puede implicar tareas de biblioteca, trabajo de campo, experimentos, entrevistas, proyectos artísticos o literarios. Estas actividades tienen gran interés para los alumnos, porque compartirán los resultados con sus colegas y contribuirán a la exposición de su equipo.

SEXTA FASE: PRESENTACIÓN DEL TRABAJO INDIVIDUAL: cada alumno presenta su trabajo al resto de colegas de grupo, de manera formal. Esto significa que todos tienen un tiempo asignado para exponer sus conclusiones ante los demás. Esta presentación debe garantizar que todos los miembros del grupo comprenden y asimilan los distintos aspectos del tema estudiado. Se discute entre ellos como en un panel de expertos. Los alumnos juntan “las piezas del puzzle” de su trabajo para que tengan coherencia para la presentación final del grupo.

SÉPTIMA FASE: PREPARACIÓN DE LA EXPOSICIÓN DE GRUPO: se sintetizan los subapartados y se elige la forma de exposición: debate, dramatización, mural, demostración, exposición magistral, etc. Se debe animar a utilizar todo tipo de formato y recursos audiovisuales.

OCTAVA FASE: EXPOSICIONES DE GRUPO: cada equipo debe responsabilizarse de la gestión del tiempo, espacios y recursos utilizados durante la exposición de su trabajo. Es conveniente que un miembro de cada grupo se encargue de controlar el tiempo de exposición, pues es lo más difícil de gestionar. Cada equipo debe incluir un cuestionario para comentarios y valoraciones a contestar por el resto de la clase. El profesorado debe también entrevistar a cada equipo para valorar el proceso de preparación y que todos autoevalúen el proceso y el producto final y sirva de modelo ante la clase.

NOVENA FASE: EVALUACIÓN: se realiza una triple evaluación del trabajo realizado:

- el grupo-clase evalúa cada una de las exposiciones de grupo; b) cada grupo evalúa las contribuciones individuales de sus miembros; c) el profesorado evalúa un resumen o presentación individual de cada alumno. Se sigue un formato de evaluación formal para realizarla entre profesorado y alumnado, haciendo referencia a los puntos fuertes y débiles de cada exposición.

#### **2.1.4.- Programa de Liderazgo**

## **2.2.- Relaciones Interpersonales**

Al haber centrado nuestra preocupación investigativa en las relaciones interpersonales entre los actores de la Institución Educativa No 10579 del centro poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca, implícitamente se está considerando una concepción que concibe al ser humano como elemento central dentro de la organización educativa. Por tal razón se asume alguno de los planteamientos desarrollados por la Teoría de las Relaciones Humana.

### **2.2.1.-Teoría de las Relaciones Humanas**

Uno de los aspectos importantes en la historia de la administración a pesar de los cuestionamientos que puede tener está referida al desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas iniciada por Elton Mayo.

Esta teoría surge en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue generalmente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual sostenía que la tecnología y la metodología de trabajo como eje principal de la administración, planteamientos dominantes en el mundo administrativo.

Los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas asume como principal componente al ser humano, a partir de ellos surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Esta Teoría según lo señalado por (Chiavenato, 2007, pág. 88) surge por la

- 1) necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros

intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica. 3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época. 4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración. (Pág. 2)

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, asume algunos principios como los presenta Chiavenato, (2007)

1) integración y el comportamiento social, donde señala que los niveles de producción dependen de la integración social, el miembro de la organización no actúa sólo sino como parte de un grupo social, esto en la medida que el trabajo es una actividad grupal el comportamiento del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

Como sabemos para lograr una adecuada integración es necesario desarrollar relaciones interpersonales asertivas, pertinentes. En una institución educativa, las relaciones por la variedad de sus integrantes hacen que es te principio reafirme su importancia. Es necesario recordar también que la productividad en una institución educativa guarda relación directa con el aprendizaje de los alumnos que es una evidencia del desempeño docente y la productividad

2) Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus colegas.

En una institución educativa el desarrollar trabajos cooperativos como una forma de fortalecer las relaciones personales permitiría ver que los logros no son productos individuales, sino es consecuencia del grupo, por lo tanto las recompensas y sanciones no son individuales sino involucraría a los miembros como un todo, afrontando exitosamente las recompensas y sanciones

3.-Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas. Como toda organización la escuela es testigo de la existencia de subgrupos de docentes que se forman espontáneamente y que se origina por tener elementos comunes (mismo centro de formación inicial, edad, género, procedencia etc) y que al interior de la IIEE formalmente no conforman ningún colectivo docente, sin embargo estos grupos por el nivel de empatía que se puede desarrollar puede servir de motivación para mejorar sus labores diarias

4.- El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía

5.-Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

6.-El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber

comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social

### **2.2.2.-Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales se constituyen en uno de los puntos centrales de la organización ya que de acuerdo al tipo de relación que se establezca entre sus miembros, condicionará el funcionamiento institucional.

Las relaciones interpersonales se producen en la interacción entre dos o más personas que laboran dentro de la institución. Entonces en esa interacción juega un papel fundamental la comunicación, así como las emociones.

Las relaciones interpersonales juegan un papel importante en las instituciones debido a que estas influyen en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los entes que conforman el equipo de trabajo y por ende una mejor calidad educativa.

### **Elementos de las relaciones Interpersonales**

Para que las relaciones interpersonales sean satisfactorias, se deben considerar elementos tanto por el gerente como subordinados, ya que estos, son factores claves para intercambiar las propias experiencias, tomando en consideración los valores y creencias de cada uno de los actores del proceso (Murillo, 2001). Esto debido a que las actitudes derivadas de la personalidad de cada individuo inciden sobre las relaciones que establece con sus semejantes. Al mismo tiempo, (Newstron, 2007) expresa que “los elementos deben considerarse esenciales para que se produzca la interacción de manera efectiva, solidaria y benéfica en toda organización” (p.307).

Con respecto a lo antes planteado se presentan a continuación los siguientes elementos de las relaciones interpersonales:

#### **Sinergia**

Es una postura que busca el logro de objetivos organizacionales siempre y cuando los entes de la institución unifiquen criterios para así lograr las metas propuestas utilizando el menor recurso y tiempo posible, la sinergia es considerada como un efecto multiplicador de la combinación de los recursos,

pues los recursos utilizados en forma conjunta producen un efecto mejor. Hasta ponerse de acuerdo en el uso adecuado de los diferentes recursos dentro del campo de trabajo, forma parte de las relaciones interpersonales.

Para (Gómez. L & Balkin, D, 2003, pág. 183) la sinergia es la integración de los esfuerzos de diferentes unidades de la organización con el fin de cumplir de mejor modo los objetivos globales de la corporación.

Como se aprecia la sinergia en todos los sentidos siempre es sinónimo de grupo, y para que el grupo necesario es combinar los esfuerzos de todos los que conforman el grupo de trabajo para que se logren las metas propuestas.

### **Empatía**

En este sentido “la empatía se define como la capacidad de ponernos en el lugar de los otros, de entender lo que les pasa, lo que sienten.” (Guix, 2005, pág. 118).

Comúnmente es “ponerse en los zapatos del otro”, es la capacidad de percibir los sentimientos, pensamientos, actitudes del otro, esto en una organización es importante. Para ponernos en el lugar del otro, tenemos que indagar, comunicarnos, relacionarnos, por eso la empatía es un elemento muy importante dentro de las relaciones interpersonales, ya que a través de ella se refleja la sensibilidad de cada persona hacia un problema que se suscite dentro de la organización. Es importante que el gerente educativo sea empático con el personal que se encuentra a su cargo ya que así también va a adquirir la confianza, la credibilidad y el respeto por parte de los mismos.

### **Cohesión Grupal**

Es definida como “el grado de atracción de los individuos hacia el grupo. La cohesión es una característica muy importante, pues ella va a depender el rendimiento que alcance el grupo. Hay algunos factores esenciales que influyen en la cohesión del grupo, como son: el tamaño; la dependencia de los integrantes hacia el trabajo del grupo; el acuerdo sobre las metas; el logro de las metas; la posición; y la actitud de los directivos hacia el grupo” (Saavedra, I; Pérez E; Rodrigo B; De Fernández. V , 2003, pág. 204).

Cada persona que pertenece al grupo debe tener similitud en alguna de sus características para poder permanecer en él, ya que si no la cohesión sería muy baja y a su vez se crearían conflictos por objetivos opuestos.

### **2.2.2.1.-Habilidades Interpersonales**

Las Habilidades interpersonales, son aquellos comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una óptima interacción con los demás. Las habilidades sociales y emocionales (también conocidas como habilidades no cognitivas, habilidades interpersonales o habilidades de personalidad) son el tipo de habilidades que funcionan para lograr objetivos, trabajar con otros y controlar emociones.

#### **Tipos de habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales, se manifiestan en incontables situaciones de la vida diaria, tales como: la *Empatía*; *Comunicación Interpersonal*; *Escucha Activa*; y *Habilidades Asertivas*:

##### **Empatía**

Según (López, M.; Arán, V.; Richaud, M., 2014, págs. 37-51), la empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, denominada también como la habilidad indispensable con la que debe de contar todo ser humano, considerando que todo el tiempo de su vida "...transcurre en contextos sociales complejos". (López, M.; Arán, V.; Richaud, M., 2014).

Según Goleman el haber desarrollado la empatía implica las siguientes variantes:

- ) Conocer los sentimientos de otra persona;
- ) *Sentir* lo que está sintiendo; y *Responder comprensivamente* ante los problemas que le aquejan. (Goleman, 2006, pág. 63)

##### **Comunicación Interpersonal: Escucha Activa**

La Comunicación Interpersonal o Escucha Activa, es aquella que se da en base a una conversación cara a cara, la cual implica el intercambio de información verbal y no verbal en el interactuar de dos o más personas. Las diferentes definiciones que se dan a la Comunicación Interpersonal cuentan con las siguientes características, según (Zayas, 2014)

- Interrelación entre fuente y receptor
- Las personas que intervienen son participantes activos
- Es un intercambio directo cara a cara
- Existe un intercambio verbal y no verbal
- Diálogo entre dos o más sujetos
- Secuencia de acción y reacción. Retroalimentación
- Representan un rol socialmente reconocido, expresándose como personas
- Es un espacio para contenidos subjetivos: opiniones, sentimientos motivaciones, deseos y objetivos (conocimientos, datos)
- Poco grado de reglamentación en las frecuencias, formas y contenidos de mensajes y;
- Escasa mediación tecnológica o no tiene en cuenta medios técnicos.

La comunicación interpersonal es una interacción social entre personas en la cual se forman, construyen y realizan las relaciones interpersonales.

Los requisitos básicos para que se realice una buena comunicación interpersonal son la transparencia; autenticidad; aceptación; coherencia; congruencia, consonancia, y empatía, los cuales son aspectos indispensables en una comunicación interpersonal.

Durante la comunicación interpersonal se transmite y se recibe información, ideas, datos, experiencias, vivencias, contenidos, sentimientos, a través de expresiones verbales, pero no es la única manera, sino también se da de manera "...No Verbal, en la cual, el ritmo y tono de voz, gestos, posturas, mirada, distancia corporal, disposición espacial, se dan visualmente y expresan los estados emocionales, sentimientos y vivencias" (Zayas, P. 2014).

### **Habilidades asertivas**

La asertividad es una conducta, una habilidad que posee la persona, desde el punto de vista de la inteligencia emocional, no se concibe como una característica de la personalidad, sino como una habilidad a la cual, es posible

realizar un entrenamiento de la autoafirmación, con la finalidad de mejorar las relaciones de las personas en la sociedad.

La autoafirmación se basa en la igualdad entre las personas y del derecho que se tiene para poder dar a conocer sus opiniones, ideas, puntos de vista, así como también respetar el de los demás, implicando el respeto hacia los demás y hacia sí mismo.

Las características de una persona asertiva son las siguientes:

- Honestidad y comunicación directa.- Por su misma seguridad en sí mismas, la persona asertiva es transparente, demostrando en sus diálogos fluidez y una forma de expresar directa, basada en la verdad.
- Autocontrol y respeto.- la persona asertiva, es más libre en sus relaciones interpersonales, no permite que la manipulen, debido a que posee una autoestima elevada, capacidad de autocontrol emocional así como también respeta respeto por las personas, demostrándoles en todo momento.
- Identifica sus necesidades.- es capaz de identificar y reconocer sus necesidades y poder comunicarlas con firmeza y claridad a los demás, sabiendo que tiene todo el derecho de hacerlas valer, expresando sus opiniones o ideas con cortesía; de igual manera escuchan las reclamaciones o ideas de los demás con mucho respeto.
- Sinceridad.- es la característica más resaltante de toda persona asertiva, se interesa por defender la realidad, lo que le lleva a narrar los hechos tal cual como ocurrieron, sin distorsiones, exageraciones, autoalabanzas ni vanaglorias, basados netamente en la realidad. Partiendo de que la asertividad persigue la afirmación del verdadero yo, distante de un yo imaginario, que manipule a las personas, desea saber a ciencia cierta quienes son realmente las personas con las que se interrelaciona.
- Libertad, esta característica muestra a la persona asertiva, libre de expresar lo que siente, piensa o conoce, y lo realiza

con una comunicación abierta, directa, franca y adecuada, mostrándose activa ante la vida y con un auto respeto notable hacia sí misma.(Zayas, 2014)

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA**

#### **3.1.- Análisis e interpretación de los resultados.**

Los datos obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de investigación para conocer el nivel de desarrollo de las Habilidades Interpersonales han sido organizados en tablas estadísticas.

La información se ordena considerando las habilidades interpersonales evaluadas: empatía, escucha activa y asertividad.

En primer lugar, se muestran los datos obtenidos en el proceso de observación realizado a los docentes que conformaron la muestra de estudio.

A partir de los puntajes de logro obtenidos de la muestra de estudio, se presentan los resultados que han permitido determinar las medidas tanto de la tendencia central (media aritmética), para lo cual se utilizó el SPSS 24

#### **3.1.1.-Análisis del desarrollo de las Habilidades Interpersonales en los docentes de la Institución Educativa No 10579 del centro poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca**

##### **3.1.1.1.-Resultados de la dimensión de la empatía**

La empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, denominada también como la habilidad indispensable con la que debe de contar todo ser

humano, considerando que todo el tiempo de su vida "...transcurre en contextos sociales complejos.

**Tabla N° 03**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	1	16.7	16.7
	INSUFICIENTE	3	50.0	66.7
	REGULAR	2	33.30	100.0
	BUENO	0	0.0	
	Total	6	100	

Al observar los resultados sobre empatía se tiene el 16,7 de los docentes se encuentran en un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel insuficiente, un 33,3 % en un nivel regular y nadie en un nivel bueno.

### **3.1.1.2.-.-Resultados de la dimensión de la escucha activa**

La escucha activa es un componente de la Comunicación Interpersonal, la cual se produce en una conversación cara a cara, esto comprende el intercambio de información verbal y no verbal en el interactuar de dos o más personas.

La comunicación interpersonal es una interacción social entre personas en la cual se forman, construyen y realizan las relaciones interpersonales.

La escucha activa es una forma de comunicación donde un maestro oyente demuestra a su par hablante que le ha entendido no sólo lo expresado verbalmente en forma directa, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

**Tabla 04**  
**Escucha activa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	2	33.3	33.7
	INSUFICIENTE	1	16.7	50
	REGULAR	3	50	100
	BUENO	0	0	
	Total	6	100	

**Fuente:** Ficha de Observación del desarrollo de habilidades Interpersonales. 2017

Los resultados nos muestran que el 33.3% de los docentes se ubican en el nivel deficiente, el 16.7% en el nivel de insuficientes y el 50 % en el nivel regular, lo que implica incorporan el desarrollo de esta habilidad interpersonal en la parte de la capacitación que forma parte del programa.

#### 3.1.1.3.-.-Resultados de la dimensión de la asertividad

La asertividad es "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atender contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento.

El desarrollo de esta habilidad en los docentes considerados en la investigación se muestra a continuación:

**Tabla N° 05**  
**Asertividad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	1	16.7	16.7
	INSUFICIENTE	2	50.0	66.7
	REGULAR	3	33.3	100.0
	BUENO	0	0.0	
	Total	6	100	

El 16,7 % de los docentes se encuentran en un nivel deficiente, mientras el 50.0% en un nivel de desarrollo insuficiente, ambos hacen un total de 66.7 % . Si se entiende que lo insuficiente con lo deficiente no es lo ideal en el desarrollo de esta habilidad se encuentra entonces la necesidad de ser incorporada en la propuesta didáctica para su desarrollo.

A la luz de los resultados se tiene que las habilidades personales, consideradas como un factor base para una adecuada relación interpersonales se encuentra en un nivel de desarrollo insuficiente, lo que amerita el desarrollo de una intervención mediante una capacitación la cual forma parte del Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca que se propone en esta investigación

### **3.2.-Propuesta**

#### **3.2.1.- Título:**

Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca

#### **3.3.2.- Propósitos:**

##### **3.3.2.1.-General**

- ) Desarrollar Habilidades Interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca

##### **3.3.2.2.-Específicos**

- ) Desarrollar la Habilidad Interpersonal de la *Empatía*, en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca
- ) Desarrollar la Habilidad Interpersonal de la *Comunicación Interpersonal: Escucha Activa*, en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca
- ) Desarrollar la Habilidad Interpersonal de la *Asertividad*, en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca

### 3.3.3.- Fundamentación Teórica

La presente propuesta se basa teóricamente en el enfoque transformacional de liderazgo considerando aspectos del liderazgo carismático y del liderazgo transformador y metodológicamente en el enfoque del aprendizaje cooperativo.

En cuanto al **liderazgo carismático** se asume que existen ciertos rasgos y conductas del líder que difieren del resto de personas.. Los rasgos considerados como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. En cuanto a las conductas se consideran: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza. (Lupano, M & Castro, A, 2006). Estas características y rasgos son aprendidos mediante el entrenamiento

El proceso de influencia del líder carismático se inicia con el líder articulando una visión interesante, la cual proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Un segundo momento es el de comunicación de expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrían lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El tercer momento es la transmisión de valores con las acciones ejemplificadoras para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

En cuanto a la teoría **del liderazgo transformador**, se tiene que uno de sus principales teóricos es Bernard M. Bass, quien construye sus planteamientos sobre la base de las ideas desarrolladas en el denominado liderazgo carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013).

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido y desarrollado por Burns (1978). Aquí se concibe al liderazgo como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores.

El líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados

obtenidos tras realizar las tareas asignadas, de igual manera como ya se señaló anteriormente estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estas acciones fomentan confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello inicialmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. “De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave:

- 1.- Influencia idealizada: Aquí el líder transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.
- 2.- Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.
- 3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional considera que el líder fomenta que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos.
- 4.- Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

El **Aprendizaje cooperativo** se fundamenta en la cooperación, esta es entendida como trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

En el aprendizaje cooperativo, los integrantes procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo. El aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los participantes trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás (Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J., 1999)

A partir de las distintas definiciones existentes, se encuentran ciertas invariantes: Se basa en la cooperación, busca no sólo el aprendizaje personal sino también el aprendizaje del otro, es una forma activa de aprendizaje, busca no sólo objetivos académicos sino también de habilidades sociales, comunicativas.

El aprendizaje cooperativo está compuesto por cinco elementos esenciales:

- **La interdependencia positiva.**- Primer y principal elemento del aprendizaje cooperativo. Aquí el responsable debe plantear la tarea y los propósitos grupales en forma clara. Esto permite que los integrantes del grupo sepan que los esfuerzos individuales apuntan a un beneficio grupal. Esta interdependencia positiva crea un compromiso con el éxito de otras personas, además del propio, lo cual es la base del aprendizaje cooperativo.
- **La responsabilidad individual y grupal.** El grupo debe asumir la responsabilidad de alcanzar sus objetivos, y cada miembro será responsable de cumplir con la parte del trabajo que le corresponda. El grupo con los objetivos claros es capaz de evaluar (a) el progreso realizado en cuanto al logro de esos objetivos y (b) los esfuerzos individuales de cada miembro. La responsabilidad individual es posible cuando se evalúa el desempeño de cada alumno y los resultados de la evaluación son transmitidos al grupo y al individuo a efectos de determinar quién necesita más ayuda, respaldo y aliento para efectuar la tarea en cuestión.

Los grupos de aprendizaje cooperativo buscan fortalecer a cada miembro individual, es decir, que los alumnos aprenden juntos para poder luego desempeñarse mejor como individuos.

- **Interacción estimuladora, preferentemente cara a cara.** Los participantes deben realizar juntos una labor en la que cada uno promueva el éxito de los demás, compartiendo los recursos existentes y ayudándose, respaldándose, alentándose y felicitándose unos a otros por su empeño en aprender. Los grupos de aprendizaje son, a la vez, un sistema de apoyo y un sistema de respaldo personal.
- **Enseñarles algunas prácticas interpersonales y grupales imprescindibles.** El aprendizaje cooperativo no sólo busca el desarrollo y cumplimiento de la tarea, sino también que trabajen en equipo es decir aprender las prácticas interpersonales y grupales necesarias para funcionar como parte de un grupo (trabajo de equipo).
- **La evaluación grupal.** Debe permitir analizar el logro de las metas y manteniendo relaciones de trabajo eficaces. Los grupos deben determinar qué acciones de sus miembros son positivas o negativas, y tomar decisiones acerca de cuáles conductas conservar o modificar.

Se evalúa no sólo la tarea sino el trabajo en equipo.

En cuanto a las técnicas del aprendizaje cooperativo la propuesta considera lo planteado en “El aprendizaje cooperativo en la enseñanza universitaria” (Santos, 2014), donde presenta en forma resumida y pertinente las principales técnicas de aprendizaje cooperativo, de esas solo se utilizaran las siguientes:

#### ) **Técnica Puzzle de Aronson**

Primera fase: preparación

Segunda fase: constitución de grupos puzzle y explicación del modo

Tercera fase: constitución de grupos de expertos

Cuarta fase: trabajo cooperativo I

Quinta fase: trabajo cooperativo II

Sexta fase: evaluación

### ) **Técnica Juego-Concurso de De Vries**

Fase inicial:

Primera fase: exposición del tema

Segunda fase: preparación a cargo de los grupos

Tercera fase: concursos

Cuarta fase: evaluación

### ) **Técnica Grupo de Investigación**

Fase 1. la clase determina los subtemas y se organiza en grupos

Fase 2. los grupos planifican sus investigaciones

Fase 3. los grupos desarrollan sus investigaciones

Fase 4. los grupos planifican sus exposiciones

Fase 5. los grupos realizan sus exposiciones

Fase 6. el profesor y los alumnos evalúan sus proyectos

### ) **Técnica COOP-COOP**

Primera fase: diálogo centrado en los alumnos

Segunda fase: selección y desarrollo de los grupos de trabajo

Tercera fase: seleccionar el tema de trabajo

Cuarta fase: distribución de tareas

Quinta fase: preparación del trabajo

Sexta fase: presentación del trabajo individual

Séptima fase: preparación de la exposición de grupo

Octava fase: exposiciones de grupo

Novena fase: evaluación

## **3.3.4.- Descripción Metodológica**

### **3.3.4.1.- Descripción del Programa**

El Programa comprende cuatro grandes áreas denominadas: liderazgo compartido, trabajo en equipo, motivación institucional y capacitación permanente.

#### **a) Área de Liderazgo Compartido**

Esta área asume el componente del liderazgo transformador denominado Consideración Individual y que implícitamente también contiene algunas características del liderazgo carismático.

Plantea como política de gestión la participación y la delegación del poder.

En tal sentido el director genera diversas acciones que fomenten y garanticen la participación de todos los actores institucionales en los diversos procesos de gestión: planificación, organización, dirección y control.

Igualmente el director delegará el poder a los docentes, padres de familia, administrativo, directivos. Esto propicia la existencia de una mayor autonomía y como consecuencia genera motivación y el compromiso; lo cual ayuda a la mejora de las relaciones interpersonales.

## **b) Área de Motivación Institucional**

Uno de los factores prioritarios para la mejora de las relaciones interpersonales es la motivación que desarrolle la institución educativa con los miembros de la misma.

El desarrollo de la motivación debe considerar fundamentalmente **las aspiraciones personales** de los actores institucionales alineados con los propósitos de la Institución Educativa. Esto permite entender que el crecimiento organizacional repercute en el crecimiento personal.

Por tal razón la Institución Educativa incorpora como una de sus políticas institucionales la atención a las necesidades individuales para lo cual creará estrategias que permita identificar las mismas y elaborar un plan de actuación.

Un segundo aspecto a considerar en el desarrollo de la motivación será el **reconocimiento**. En tal sentido la Institución Educativa fomenta el reconocimiento de las diversas acciones destacadas de los actores institucionales en forma oficial y pública.

El reconocimiento se realizará mediante estrategias de ceremonias públicas, publicaciones, resoluciones directorales, apoyo en capacitaciones, etc.

Un tercer aspecto de esta área para mejorar las relaciones interpersonales es considerar **la participación total** de todos los actores en diferentes áreas para lo cual se implementa un espacio para formular proyectos de mejora institucional, desarrollando una estimulación intelectual- que es otro de los componentes del liderazgo transformador.

Un cuarto aspecto a considerar en el área de motivación institucional es el de atención a la familia como elemento clave de la motivación institucional.

### **c) Área de Trabajo en Equipo**

La Institución Educativa incorpora como parte de su política institucional abordar las diversas acciones, actividades, tareas de las distintas áreas de la gestión educativa desde un enfoque cooperativo.

El enfoque cooperativo en la medida que en su lógica no sólo importa el desarrollo de la tarea sino del desarrollo de habilidades interpersonales, comunicación, etc. que surgen como consecuencia del abordaje del trabajo.

El trabajar en grupo desde este enfoque permite desarrollar sinergia y cohesión grupal, elementos claves de las relaciones interpersonales.

### **d) Área de Capacitación Permanente**

Para la mejora de las relaciones interpersonales es necesario incorporar a la capacitación permanente como parte de la política institucional

Una de las líneas de capacitación está referida al componente de las relaciones interpersonales y como parte de esta lo relacionado al desarrollo de las habilidades interpersonales.

Esta área da origen a Círculos de auto capacitación. La Instituciones Educativa deben garantizar tiempo y recursos para la formación continua de los miembros de la escuela como una forma de crecimiento profesional y personal.

En lo concerniente a esta área se ha planteado el desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento de las habilidades interpersonales.

#### **d.1.- Programa de capacitación y entrenamiento de habilidades interpersonales**

El Programa planteado para desarrollar las habilidades interpersonales utiliza al Taller como estrategia didáctica, tiene una duración de 16 sesiones, con una frecuencia de una vez por semana.

En las sesiones del taller se aplicarán las técnicas de Aprendizaje Cooperativo, como son: Técnica Puzzle de Aronson, Técnica Juego-Concurso de De Vries, Técnica Grupo de Investigación y Técnica COOP-COOP,

correspondiente al enfoque del Aprendizaje Cooperativo sostenido por Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J.

La temática gira al desarrollo de habilidades interpersonales como son la empatía, comunicación interpersonal: escucha activa y la asertividad.

Los docentes participan de manera reflexiva y activa en la ubicación y selección de los contenidos de aprendizaje, mediante el método de la Investigación Temática, los cuales se abordarán el primer día del taller, donde se determinarán los temas a desarrollarse.

El Taller organizará la actividad para favorecer el aprendizaje vivencial de los profesores estimulando las habilidades interpersonales.

El docente asume un papel de mediador asesorando, facilitando información y recursos.

#### **d.1.1.- Descripción Metodológica de las sesiones**

. En el Inicio se llevará a cabo la motivación, se realiza un encuadre teórico y metodológico, durante el Desarrollo utilizando una de las técnicas de aprendizaje cooperativo se aborda el contenido, en el momento de finalización se llevará a cabo la evaluación del campo temático El Taller comprende tres momentos: Inicio, Desarrollo y Finalización logrado en relación al logro de las Habilidad Interpersonal planteado, posteriormente a partir de una experiencia vivencial se realiza la transferencia de lo aprendido para ser practicado y llevar el entrenamiento respectivo de la habilidad trabajada.

#### **d.1.2.- Evaluación**

El Sistema de evaluación de la propuesta se dará en base a los objetivos propuestos en cada taller, perfilándose al logro de las habilidades interpersonales, en base a la técnica de la Observación como técnica principal y al registro en fichas de observación como instrumentos de evaluación. Predomina una evaluación de proceso que permita ir registrando los cambios en los comportamientos de los participantes.

### d.1.3.- Desarrollo Temático

Habilidades interpersonales	Temas para cada Actividad	Técnica
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La Empatía</li> <li>. Sentimientos de otra persona</li> <li>. Estado interior de la otra persona</li> <li>. Ayudar a los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Técnica Puzzle de Aronson</li> <li>o Técnica Juego-Concurso de De Vries</li> <li>o Técnica Grupo de Investigación</li> <li>o Técnica COOP-COOP</li> </ul>
Comunicación Interpersonal: Escucha Activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Comunicación Interpersonal – Escucha Activa.</li> <li>.Lenguaje verbal y no verbal.</li> </ul>	
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La Asertividad</li> <li>. Honestidad y comunicación directa</li> <li>. El respeto en las relaciones interpersonales.</li> <li>.Comunicación de las necesidades personales.</li> <li>. Escucha de las necesidades de los otros.</li> <li>. La sinceridad como valor de la asertividad</li> <li>. La libertad</li> </ul>	

### 3.3.7.- Programación de Actividades

Nº	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	SEMANAS															
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
<b>Habilidad Interpersonal: Empatía</b>																	
01	Empatía	X															
02	Sentimientos de otra persona		X														
03	Estado interior de la otra persona			X													
04	Ayudar a los demás				X												
<b>Habilidad Interpersonal: Comunicación Interpersonal-Escucha Activa</b>																	
05	Comunicación Interpersonal:					X											
06	Escucha Activa						X										
07	Escucha Activa							X									
08	Lenguaje verbal y no verbal								X								
09	Lenguaje verbal y no verbal									X							
<b>Habilidad Interpersonal: Asertividad</b>																	
10	La Asertividad										X						
11	Honestidad y comunicación directa											X					

12	El respeto en las relaciones interpersonales												X				
13	Comunicación de las necesidades personales													X			
14	Escucha de las necesidades los otros														X		
15	La sinceridad como valor de la asertividad															X	
16	La libertad																X

## **Conclusiones**

1. Se diseñó el programa sustentado teóricamente en el enfoque transformacional de liderazgo considerando aspectos del liderazgo carismático y del liderazgo transformador y metodológicamente en el enfoque del aprendizaje cooperativo
  
2. Se ha determinado que el nivel de desarrollo de las habilidades personales base de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca se encuentran en los niveles deficiente e insuficiente.
  
3. Se elaboró el marco teórico de la investigación, basado en las teorías de liderazgo y trabajo cooperativo, que den sustento a la investigación.
  
4. Se fundamentó la propuesta denominada Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca sustentado teóricamente en el enfoque transformacional de liderazgo considerando aspectos del liderazgo carismático y del liderazgo transformador y metodológicamente en el enfoque del aprendizaje cooperativo

## **Recomendaciones**

1.- La Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca, debe promover la mejora de las relaciones interpersonales entre los actores institucionales

2.-La Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca debería incluir en su gestión institucional propuesta del Programa para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes

3.-Se debe socializar la propuesta elaborada entre los docentes de la Institución Educativa N° 10579 del Centro Poblado de Anguyacu-Miracosta-Chota-Cajamarca.

## Referencias Bibliográficas

- ) Alvarez, M. (1998). *El Liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- ) Asamblea Estatutaria. (2015). *Estatuto de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Lambayeque: UNPRG.
- ) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- ) Benito, B. (2009). *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. Universidad de Salamanca. Salamanca: Dpto de Sociología y Comunicación.
- ) Coba, E. (2011). La formación inicial del profesorado en el Espacio. . *CEE Participación Educativa*, 31-38.
- ) Conger J. A & Kanungo, R. N . (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. En J. Bass, *Charismatic Leadership*. San Francisco.
- ) Congreso de la República. (3 de julio de 2014). Ley N° 30220. *Ley N° 30220- Ley Universitaria*. Lima.
- ) Escalante, J & otros. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica".Programas de Escuelas de Calidad*. México DF: Secretaria de Educación Pública.
- ) Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.
- ) Fischman, D. (2010). *El Líder Transformador I*. Lima: Extramuros.
- ) Goleman, D. (2006). *La Inteligencia Social*. México: Paidós.
- ) Gómez. L & Balkin, D. (2003). *Administración*. España: Mc Graw Hill.
- ) Gonzales, J & Wagenaar, R. (2004). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final Proyecto Piloto - Fase 1* . Bilbao: Universidad de Deusto.
- ) Guix, X. (2005). *Ni me explico, ni me entiendes; Los laberintos de la comunicación*. (Segunda ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ) Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.

- ) Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: : Ediciones Gestión 2000.
- ) López, M.; Arán, V.; Richaud, M. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*. Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox/160e3d8d68d43a38?projector=1>
- ) Lupano, M. &. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-121. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- ) Lupano, M & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-122.
- ) Martín, M. (2003). *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados*. Madrid: Ensayos y documentos.
- ) MINEDU. (07 de marzo de 2017). *ESCALE*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=343&forma=U&dpto=06&prov=0604&dist=060412&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=343&forma=U&dpto=06&prov=0604&dist=060412&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)
- ) Ministerio de Educación. (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuelas*. Lima: Ministerio de Educación.
- ) Molina, N & Pérez, I. (Diciembre de 2006). El clima de relaciones interpersonales. Un caso de estudio. *Paradigma [online]*, 27(2), 193-219. Recuperado el 21 de agosto de 2015, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200010&lng=es&nrm=iso)
- ) Murillo, J. (2006). *Modelos innovadores en la formación inicial docente. Estudio de casos de modelos innovadores en la formación docente en América Latina y Europa*. . Santiago de Chile : OREALC / UNESCO.
- ) Murillo, S. (2001). *Relaciones Humanas*. México.: .Limusa.
- ) Newstron, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* . México: Duodécima.

- ) Peña, B. (2017). *Manual de Persona y Sociedad ( Documento de Trabajo)*. Lambayeque: FACHSE-UNPRG.
- ) Rodríguez, A. (2007). Las competencias en Espacio Europeo de Educación Superior. *Humanismo y Trabajo Social*(6), 139-153.
- ) Saavedra, I; Pérez E; Rodrigo B; De Fernández. V . (2003). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ) Santos, M. (2014). *El aprendizaje cooperativo en la enseñanza universitaria*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela. Obtenido de [http://www.ice.uib.cat/digitalAssets/180/180395\\_act\\_32.pdf](http://www.ice.uib.cat/digitalAssets/180/180395_act_32.pdf).
- ) Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *Aprendizaje Cooperativo*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- ) SUNEDU. (2016). *Dirección de Licenciamiento*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/direccion-de-licenciamiento/>
- ) UNPRG. (2016). *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de <http://www.unprg.edu.pe/univ/portal/acercade>
- ) Vallejos, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: una análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- ) Vera, M. (2009). Aprendizaje Cooperativo. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*, 14, 1-49. Recuperado el 13 de octubre de 2015, de [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_14/MARIA%20DEL%20MAR\\_VERA\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/MARIA%20DEL%20MAR_VERA_1.pdf)
- ) WIKIPEDIA. (21 de diciembre de 2017). *WIKIPEDIA. La enciclopedia libre*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_Nacional\\_Pedro\\_Ruiz\\_Gallo](https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Nacional_Pedro_Ruiz_Gallo)
- ) Zayas, P. (02 de febrero de 2014). *Comunicación Interpersonal*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox/160e3d8d68d43a38?projector=1>

## **ANEXOS**

**FICHA DE OBSERVACIÓN ADAPTADO**  
**HABILIDADES INTERPERSONALES**  
(Monjas 1994-Turnni 20<sup>i</sup>)

**NOMBRES:**.....

**APELLIDOS:** .....

**FECHA:** .....

**INSTRUCCIONES:**

Respetado docente, lea con cuidado cada enunciado y marque la alternativa que mejor describa el nivel de desarrollo de la Habilidad Interpersonal del alumno docente

1. Significa que el docente hace la conducta **nunca**
2. Significa que el docente hace la conducta **casi nunca**
3. Significa que el docente hace la conducta **bastantes veces**
4. Significa que el docente hace la conducta **casi siempre**
5. Significa que el docente hace la conducta **siempre**

<u>Habilidad Interpersonal</u>	<u>Items</u>	Nunca	Casi Nunca	Bastantes Veces	Casi Siempre	Siempre
EMPATÍA	1. Ante un problema con sus colegas, elije una solución efectiva y justa para las personas implicadas.	1	2	3	4	5
	2. Cuando tiene un problema con sus colegas, se pone en su lugar y busca soluciones.	1	2	3	4	5
	3. Cuando tiene un conflicto con sus colegas, prepara cómo va a poner en práctica la solución elegida	1	2	3	4	5
	4. Cuando quiere solucionar un problema que tiene con sus colegas, trata de elegir la mejor solución	1	2	3	4	5
	5. Siente lo que sienten los demás	1	2	3	4	5
	6. Ayuda a sus colegas en distintas ocasiones	1	2	3	4	5

	7. Se preocupa al ver algún colega que no se siente bien y acude en su ayuda	1	2	3	4	5
	8. Escucha atentamente cuando un colega requiere de su atención	1	2	3	4	5
	9. Le interesa y busca el bienestar de sus colegas	1	2	3	4	5
	10. Hace favores o ayuda a sus colegas en situaciones donde se requiera apoyo	1	2	3	4	5
	<b>TOTAL</b>					
ESCUCHA ACTIVA	1. Responde adecuadamente cuando sus colegas le quieren iniciar una conversación	1	2	3	4	5
	2. Cuando tiene una conversación con otras personas, participa activamente (cambia de tema, interviene en la conversación, etc.)	1	2	3	4	5
	3. Cuando habla con un grupo de sus colegas, participa mirándoles directamente a la cara	1	2	3	4	5
	4. Interpreta adecuadamente las señales no verbales	1	2	3	4	5
	5. Diálogo entre dos o más sujetos	1	2	3	4	5
	6. Cuando habla con otra persona, escucha lo que le dice, responde a lo que le pregunta y dice lo que piensa y siente	1	2	3	4	5
	7. Se une a la conversación que tienen sus colegas	1	2	3	4	5
	8. Expreso su forma de pensar y escucha atentamente lo que opinan los demás	1	2	3	4	5
	9. Cuando tiene una conversación en grupo, interviene activamente y lo hace de modo correcto	1	2	3	4	5
	10. Cuando participa de una conversación deja de lado todo equipo electrónico y dialogo directamente	1	2	3	4	5
	<b>TOTAL</b>					
ASERTIVIDAD	1. Cuando dialoga con sus colegas, lo realiza de manera transparente	1	2	3	4	5

2. Se expresa con fluidez, sin requerir retractarse	1	2	3	4	5
3. Muestra una conducta respetuosa hacia sus colegas cuando se interrelacionan	1	2	3	4	5
4. Identifica sus necesidades y las comunica a sus colegas con claridad	1	2	3	4	5
5. Cuando dialoga con sus colegas comunica sus ideas con firmeza	1	2	3	4	5
6. Escucha las ideas y reclamaciones de sus colegas con respeto	1	2	3	4	5
7. Expresa sus ideas y reclamaciones de manera cortés	1	2	3	4	5
8. Comunica lo ocurrido a sus colegas sin exageraciones ni distorsiones	1	2	3	4	5
9. Cuando relata o escucha lo ocurrido, defiende la realidad de los hechos	1	2	3	4	5
10. Cuando se comunica con sus colegas lo realiza con libertad de forma adecuada y directa	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>					

<b>PUNTAJE</b>	<b>CATEGORÍA</b>
0 - 10	DEFICIENTE
11 -- 20	INSUFICIENTE
21 - 30	REGULAR
31 - 40	BUENO
41 - 50	MUY BUENO

<sup>1</sup> Adaptado por (Peña, 2017)

---